

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL**



**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA
EMPRESA “ATELCOM, AGUILERA
TELECOMUNICACIONES”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
COMUNICACIÓN SOCIAL**

MARENA KATHERINE SORNOZA DOMO

DIRECTOR: Dr. UGO PATRIZIO STORNAIOLO PIMENTEL

**Quito – Ecuador
2013**

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis está dedicado a mis amados padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional y a todas las personas que contribuyeron con sus vastos conocimientos para lograr obtener una formación académica completa.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los profesores que a lo largo de toda la carrera de Comunicación Social me formaron para ser una profesional, también a mi amada Universidad Central del Ecuador por haberme dado la oportunidad de educarme en sus aulas y ahora darme el orgullo de graduarme en ella, doy las gracias al Dr. Ugo Stornaiolo por haber sido mi tutor y porque compartió sus conocimientos académicos conmigo.

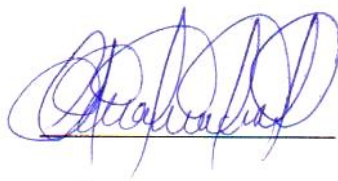
Finalmente, agradezco a la empresa ATELCOM por abrirme sus puertas y por su infinita colaboración para la realización del presente trabajo.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Marena Katherine Sornoza Domo en calidad de autora del trabajo de investigación de tesis realizada sobre el “Análisis de la comunicación interna de la empresa ATELCOM, Aguilera Telecomunicaciones”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6,8; 19 y demás presentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Quito, 27 de marzo de 2013

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Marena Katherine Sornoza Domo', written over a horizontal line.

C.C. 172020915-2

Correo electrónico: domo5domo@gmail.com

CERTIFICADO

En mi condición de Director (Tutor), certifico que la señorita Marena Katherine Sornoza Domo, ha desarrollado la tesis de grado titulada “Análisis de la comunicación interna de la empresa ATELCOM, Aguilera Telecomunicaciones”, observando las disposiciones institucionales que regulan esta actividad académica, por lo que autorizo para que la mencionada señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Carrera de Comunicación Social y proceda a la exposición de su contenido bajo mi dirección.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ugo Stornaiolo', is written over a horizontal line.

Dr. Ugo Stornaiolo Pimentel

Director

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL	iv
HOJA DE APROBACIÓN DE TUTOR O DIRECTOR DE TESIS	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	2

CAPÍTULO I

GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA ATELCOM.

1.1 Datos de la empresa.	3
1.2 Historia de la empresa.	3
1.3 Eslogan de la empresa.	3
1.4 Logotipo de la empresa.	3
1.5 Filosofía empresarial.	3
1.5.1. Misión.	4
1.5.2. Visión.	4
1.5.3. Política de la empresa.	4
1.5.4. Objetivos generales de la empresa ATELCOM.	5
1.5.5. Objetivos específicos de la empresa ATELCOM.	5
1.5.6. Productos que ofrece la empresa.	5
1.5.7. Servicios que presta la empresa.	6

1.5.8. Organigrama de la empresa.	7
1.5.9. Departamentos de la empresa.	8

CAPÍTULO II

LOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA ATELCOM.

2.1. ¿Qué es una empresa?	9
2.1.1. Definición económica.	10
2.1.2. Elementos de la empresa.	10
2.2. Características de las empresas de telecomunicaciones.	11
2.3. La comunicación e información.	11
2.4. Formas de comunicación.	13
2.4.1. Barreras comunicacionales.	14
2.4.2. ¿Cómo superar las barreras de comunicación?	16
2.5. Comunicación organizacional.	17
2.6. Comunicación interna en una empresa.	18
2.6.1. Objetivos de la Comunicación interna.	19
2.6.2. Las redes de comunicación de la empresa.	20
2.6.3. Comunicación formal.	20
2.6.4. Comunicación descendente.	20
2.6.5. Comunicación ascendente.	21
2.6.6. Comunicación horizontal.	21
2.6.7. Comunicación informal o rumor.	21
2.7. Comunicación directa e indirecta.	22
2.8. La comunicación acorde el número de participantes.	22
2.9. Funcionalismo.	22
2.10. Definición de Modelo.	23
2.11. Modelo que se va a aplicar en el presente análisis.	23
2.11.1. El Modelo de David K. Berlo.	23
2.11.2. El concepto de comunicación de David K. Berlo.	24

2.11.3. Tipos de propósitos en la fuente y en receptor.	25
2.11.4. Modelo del proceso de comunicación.	25
2.11.5. Actores que intervienen en los procesos de comunicación.	26
2.11.6. El Mensaje.	27
2.11.7. Los canales.	28
2.11.8. Feedback o Retroalimentación.	31
2.12. Factores que influyen en la fidelidad de la comunicación.	33
2.13. Comunicación y Aprendizaje.	34
2.13.1. Comunicación y estímulos económicos y no económicos.	36

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA ATELCOM.

3.1. Los tipos de comunicación para presentar las características del emisor dentro de la empresa ATELCOM.	36
3.2. Comunicación no verbal dentro de empresa ATELCOM.	36
3.2.1. Expresión facial.	38
3.2.3. Movimientos corporales.	38
3.3.4. Gestos con las manos.	39
3.3.5. El conjunto de gestos.	40
3.3.6. Gestos al inicio de una conversación.	42
3.3.7. Comunicación de los sentidos (el tacto).	42
3.3.8. Los territorios y las zonas.	43
3.3.9. Los objetos.	44
3.4. Técnicas aplicadas para el análisis de la comunicación interna en la empresa ATELCOM.	45
3.4.1. Encuestas.	45
3.4.2. FODA.	46
3.4.3. Observación participante.	45
3.5. Análisis de la comunicación interna de ATELCOM a través de las técnicas de investigación	47

3.5.1. Análisis de las encuestas aplicadas al personal de ATELCOM.	47
3.6. FODA de la empresa ATELCOM: análisis, propuesta y recursos.	65
 CAPÍTULO IV	
PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA ATELCOM.	
4.1. FODA de la empresa ATELCOM, Aguilera Telecomunicaciones.	65
4.2. Fortalezas de la empresa ATELCOM, Aguilera Telecomunicaciones	65
4.2.1. Propuesta para potenciar las fortalezas de la empresa ATELCOM.	66
4.2.2. Recursos para la viabilidad de la propuesta.	67
4.3. Debilidades de la empresa ATELCOM.	68
4.3.1. Propuesta para lidiar con las debilidades de la empresa ATELCOM.	68
4.3.2. Reconocer los logros de los objetivos.	68
4.3.3. Motivación individual en el puesto que desempeña el trabajador.	70
4.4. Oportunidades de la empresa ATELCOM.	71
4.4.1. Propuesta para afianzar las oportunidades de la empresa ATELCOM.	72
4.4.2. Promover la integración de la familia a los objetivos de la empresa.	72
4.5. Amenazas de la empresa ATELCOM.	73
4.5.1. Propuesta para prevenir las amenazas de la empresa ATELCOM.	73
4.5.2. Capacitación constante a base de incentivos económicos y no económicos	73
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	80
BIBLIOGRAFÍA DE INTERNET	82

Análisis de la Comunicación Interna de la Empresa ATELCOM, Aguilera Telecomunicaciones.

Aguilera Telecomunicaciones, ATELCOM's company Internal Communication Analysis.

RESUMEN

Analiza la comunicación interna de la empresa ATELCOM, basándose en el modelo comunicacional de David K. Berlo definiendo el rol que desempeña el emisor y el receptor en el proceso comunicacional.

Describe a la empresa en todo su contexto histórico y estructural, define el concepto de empresa, la comunicación organizacional, las formas de comunicación existentes dentro de ella, los tipos de comunicación entre otros.

Detalla las técnicas aplicadas para el análisis de la comunicación interna de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis propone como mejorar la comunicación interna de la empresa.

Concluye que dentro de la empresa ahí la necesidad de crecimiento y fortalecimiento a través de la eficiencia en el trabajo aportan cambios continuos basados en la información, y en un ambiente de trabajo apropiado.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL / COMUNICACIÓN INTERNA / IDENTIDAD CORPORATIVA / FODA / COMUNICACIÓN NO VERBAL.

ABSTRACT

Analyzes ATELCOM's company internal communication, based on David K. Berlo communication model defining the role played by the issuer and receiver in the communication process.

Describes the company throughout its historical and structural defines business, organizational communication, communication forms existing within it, the types of communication among others.

Details the techniques applied to the analysis of internal communication company according to the results obtained of the analysis propose how to improve the internal communication of the company.

Concludes that inside the company the need of growth and strengthening trough the efficiency in work contributes in constant changes based on the information and in an environment of appropriate work.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION / INTERNAL COMMUNICATION / CORPORATE IDENTITY / SWOT / NON-VERBAL COMMUNICATION.

INTRODUCCIÓN

La importancia de la comunicación dentro de una empresa es de vital importancia, pues la comunicación constituye la base de la sociedad y de todo grupo humano, independientemente de sus fines. ATELCOM es una empresa que persigue fines económicos sin embargo, no deja de estar constituida por un grupo de personas que interactúan entre sí, que se relacionan y que pretenden cumplir con objetivos en común, para lograrlo deben desarrollar una buena comunicación.

El presente análisis de comunicación interna pretende exponer la importancia de los procesos de comunicación dentro la empresa ATELCOM y su contribución al correcto funcionamiento y empleo de la comunicación, para lograrlo, es necesario presentar cómo se relacionan los públicos internos y qué actividades realizan. Al describir a públicos internos no me refiero solamente a los colaboradores sino también a sus directivos pues la empresa constituye una sola unidad.

JUSTIFICACIÓN

Entender que con el pasar de los años la sociedad ha tenido cambios radicales que se han suscitado dentro del ámbito laboral, es por eso que hoy, para lograr una buena comunicación interna dentro de las empresas se debe mantener unido y en funcionamiento una serie de tejidos ectodérmicos cuya unidad básica son las neuronas. En el caso de la comunicación interna estos tejidos serían los distintos departamentos que conforman la empresa, incluyendo los públicos internos que operan dentro de cada departamento cuya unidad básica es la comunicación y es la que mantiene la unidad empresarial.

Analizar la comunicación interna dentro la empresa ATELCOM será de vital importancia para el desarrollo de la empresa. Identificar y explicar los modelos de comunicación que se utilizan dentro de ATELCOM de igual forma presentar las características del emisor, de los mensajes y de los canales de transmisión.

Realizar este análisis de comunicación interna dentro de la empresa ATELCOM determinará los niveles de comunicación que maneja la empresa con sus públicos internos, así como también determinará, qué tan eficiente o deficiente es el ambiente laboral dentro de la empresa.

CAPÍTULO I

MARCO HISTÓRICO

1.1 Datos de la empresa.

Nombre: ATELCOM (Aguilera Telecomunicaciones)

Servicio: Técnico, suministros de productos e insumos.

Ubicación: Sur de la ciudad de Latacunga provincia del Cotopaxi.

1.2 Historia de la empresa.

Aguilera Telecomunicaciones es una empresa que nace hace 15 años en la ciudad de la Latacunga, debido a la iniciativa de dos hermanos visionarios. Milton Aguilera Tapia hace 22 años trabajó en una empresa de telecomunicaciones donde desempeñó labores de mensajería y posteriormente, aprende el oficio de técnico haciendo actividades como: programar radios, colocar antenas en los cerros y demás labores relacionadas a la electrónica, es ahí cuando nace su pasión por esta rama. Posteriormente, ingresa a la universidad y se gradúa como Ingeniero electrónico, con honores en la Universidad Politécnica del Ejército de Sangolquí. Por otro lado, Agustín Aguilera, su hermano, estudió administración de empresas en la Universidad Tecnológica Particular de Loja (UTPL). Ambos deciden fundar su propia empresa que, en sus inicios era apenas una sencilla oficina con modestos equipos de segunda mano, lograron financiarlos gracias a las ventas de un par de terrenos heredados de sus padres. Con el pasar de los años, la pequeña empresa creció y hoy cuentan con instalaciones propias, vehículos propios y equipos de primera tecnología.

1.3 Eslogan de la empresa.

“ATELCOM su mejor opción en telecomunicación”

1.4 Logotipo de Atelcom.



1.5 Misión.

Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicio técnico en el área de radiocomunicaciones, nuestra empresa se caracteriza por ser cumplida y comprometida con sus clientes, eficiente y confiable la cual está enfocada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, fomentando relaciones de largo plazo.

Contribuimos positivamente, a la sociedad pues generamos empleo directo dentro un agradable ambiente de trabajo y pagamos nuestros impuestos año a año.¹

1.6 Visión.

Llegar a ser en el 2020 una empresa líder en la comercialización de productos Motorola, Yaesu y Kenwood en el Ecuador, expandir nuestro mercado con la comercialización de otras marcas para ofrecer a nuestros clientes mayor variedad de productos, así como también multiplicar nuestros servicios en el sector de radiocomunicaciones, orientar nuestros servicios de manera más específica a las empresas que se dedican al sector de la seguridad privada.²

1.7 Política de la empresa.

ATELCOM es una empresa que se dedica a la comercialización de productos de calidad y servicios eficientes de radiocomunicación, basado en un sistema de gestión de calidad eficaz que permite el mejoramiento permanente de sus procesos, contamos con un personal profesional comprometido con su labor, enmarcando la mejora de sus procesos a través del sistema de calidad ISO 9001:2008.³

¹ AGUILERA, Milton. Catálogo de Productos de la empresa ATELCOM, Latacunga, 2010, Pág. 1.

² AGUILERA, Milton. Catálogo de Productos de la empresa ATELCOM, Latacunga, 2010, Pág. 1.

³ AGUILERA, Milton. Catálogo de Productos de la empresa ATELCOM, Latacunga, 2010, Pág. 1.

1.8 Objetivos generales de la empresa Atelcom:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Capacitación y mejoramiento del personal.
- Una solución integral que abra así el camino hacia la excelencia.
- Accesibilidad para la ampliación de clientes.⁴

1.9 Objetivos específicos de la empresa Atelcom:

- La distribución de los productos se dé en forma oportuna a los clientes.
- Buena calidad de servicio a bajo costo obteniendo ventaja competitiva.
- Realización de un programa de ventas promocional de los servicios que presta la empresa.
- Mejor ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- Mayor comodidad y variedad de servicios.⁵

1.10 Productos que ofrece la empresa.

Motorola:

- **End – to – end** sistemas de banda ancha que ofrecen vídeo digital, vídeo analógico, los datos de alta velocidad y servicios de telefonía IP a través de cable, redes inalámbricas y por satélite.
- **Compact PCI TM** basada en productos embebidos, MBX pequeñas placas integradas y las placas incrustadas MTX, VMEbus PowerPC embebido basado en una sola o también ofrecemos tablas de doble controlador PCI y tarjetas intermedias.
- **Plataforma Piano** ofrece señales de corto alcance, conectividad inalámbrica de banda ancha, creación de redes espontáneas entre varios dispositivos.

⁴ AGUILERA, Milton. Catálogo de Productos de la empresa ATELCOM, Latacunga, 2010, Pág. 4.

⁵ AGUILERA, Milton. Catálogo de Productos de la empresa ATELCOM, Latacunga, 2010, Pág. 4.

- **Telario digital** en el sitio, el sistema integra la movilidad de un teléfono inalámbrico con la inmediatez de un radio de dos vías.

En la marca Motorola ofrece radios portátiles y una gran variedad de modelos y características, ideal para las necesidades de comunicación de nuestros clientes.

Tipos de radios que ofrece ATELCOM son:

- Radio Portátil Digital XTS 1500, de dos vías.
- Radio Portátil Digital XTS 2250 de alto rendimiento, opera redes de área amplia y locales. Están disponibles en múltiples bandas y con un modelo sumergible en agua.
- Radio Portátil TETRA MTH800, es compacto, liviano, calidad de audio excepcional y avanzados servicios de voz. Pantalla de 130 x 130 pixeles y gráficos de alta resolución.
- Radio Portátil TETRA TCR1000
- El Radio Encubierto TETRA es el más pequeño del mercado y puede ser llevado en el cuerpo. Proporciona funciones completas para usuarios que realicen operaciones encubiertas.
- Radio portátil APX™ 5000 P25, es un radio inteligente de tecnología avanzada y con un diseño compacto con funcionamiento de una sola banda y funcionalidad futura P25 Fase 2.
- Baterías para radiotransmisores.

Yaesu:

En la marca YAESU ofrece equipos únicamente para radio taxi.

- Radio YAESU FT 2500
- Radio YAESU FT DX 5000
- Radio YAESU FT 2000
- Radio YAESU FT 950
- Radio YAESU FT 450D
- Baterías para radio transmisores.

Kenwood:

En la marca KENWOOD ofrece expresamente equipos de radio transmisión.

- Radio Transmisor Kenwood Tk 3202l.
- Radio Transmisor Kenwood Th-235 A Banda Corrida Wt.
- Radio Transmisor Hf Comercial Kenwood Trc70, Trc-70.
- Radio Base Móvil Vhf Fm Kenwood Tk- 760.
- Baterías para radios transmisores.⁶

A medida que avanza la tecnología y salen nuevos y modernos productos al mercado van incorporando más variedad.

1.11 Servicios que presta la empresa.

La empresa ATELCOM ofrece a sus clientes servicio de instalación, mantenimiento, reparación de equipos radioeléctricos, ventas de equipos Motorola, Yaesu y Kenwood, colocación de antenas para recepción de señal de compañías que brinda servicio de radiotaxi y compañías de seguridad, antenas para servicios de cabinas telefónicas e internet, programación de equipos radiofónicos e instalación de circuitos de cámaras de seguridad con alarmas comunitarias tanto barrios como empresas.

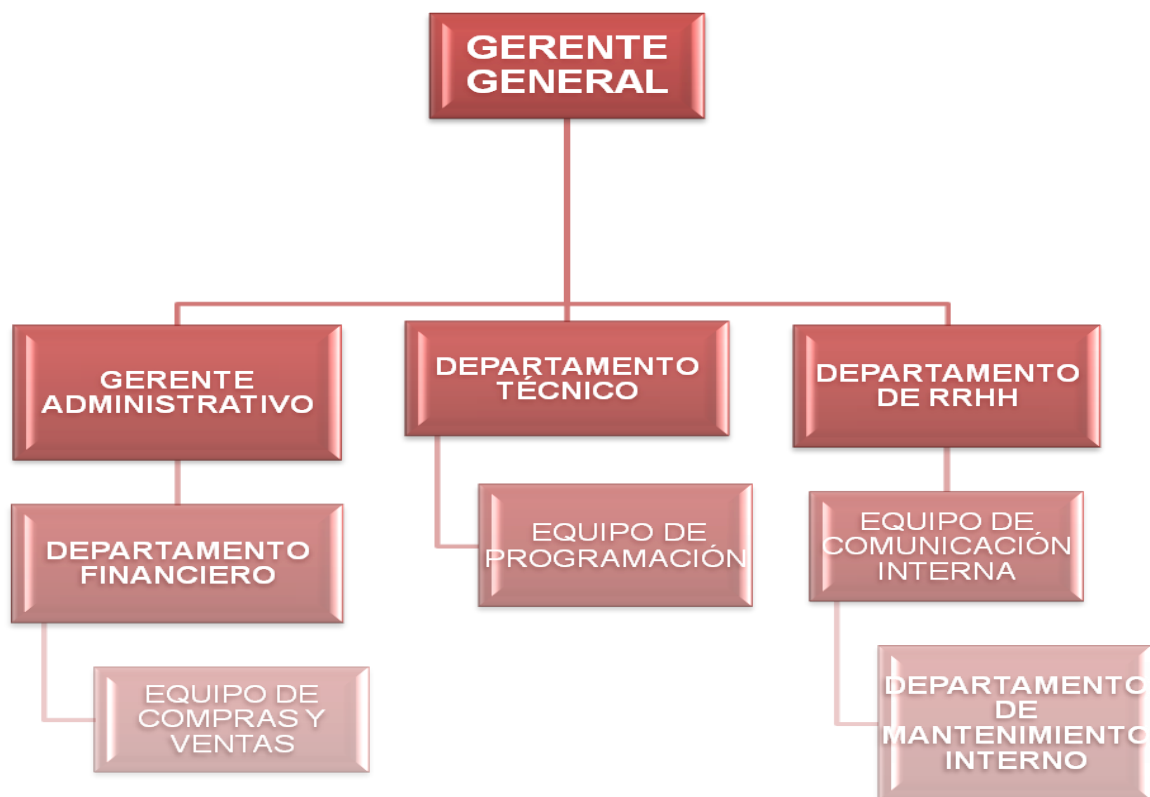
Los servicios que ofrece la empresa a sus clientes son garantizados, pues los colaboradores que laboran en la empresa son profesionales altamente calificados que se encuentran en permanentes capacitaciones y actualizaciones que mantienen a su personal a la vanguardia tecnológica.

⁶AGUILERA, Milton. Catálogo de Productos de la empresa ATELCOM, Latacunga, 2010, Pág. 5,8.

ATELCOM cuenta con una extensa cartera de clientes que sigue creciendo pues, la calidad de su servicio, hace de ésta, una empresa confiable que además cuenta con precios cómodos y accesibles que hacen de “ATELCOM su mejor opción en telecomunicación”.

1.12 Organigrama de la empresa ATELCOM.

Todas las empresas por más pequeñas que estas sean poseen una estructura organizacional formal con descripciones de puestos obligaciones y funciones claras de los procedimientos del trabajo, la manera más frecuente en la que estas estructuras se representan, es el organigrama y el de la empresa ATELCOM es el siguiente:



Cuadro 6: Milton Aguilera. Gerente de ATELCOM.

1.13 Departamentos de la empresa.

La empresa ATELCOM está constituida por un gerente general, un gerente administrativo y cuatro departamentos que cuentan con sus respectivas áreas de trabajo debidamente equipadas.

La gerencia general está a cargo del ingeniero Milton Aguilera, a su vez, él cuenta con la asistencia ejecutiva de una secretaria bilingüe. La gerencia administrativa es dirigida por el ingeniero en administración de empresas, Agustín Aguilera.

- **Departamento de Recursos Humanos:** Este departamento está bajo la dirección de una psicóloga industrial quien, tiene bajo su jurisdicción a una estudiante de comunicación social y a la recepcionista de la empresa.
- **Departamento financiero:** Está a cargo de un contador que asiste directamente a la gerencia administrativa, allí se dirigen las labores administrativas, junto con el equipo de compras y ventas conformado por dos personas más.
- **Departamento técnico:** Está liderado por un ingeniero en sistemas y un ingeniero electrónico, que a su cargo tienen un equipo de 10 personas que realizan labores técnicas, como colocación de antenas, colocación de equipos y demás labores.
- **Departamento de mantenimiento:** Este departamento es el encargado de la cafetería, labores de limpieza y mantenimiento del inmueble donde funciona la empresa y está conformado por tres personas.

En total la empresa ATELCOM cuenta con un equipo de talento humano de 24 personas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ¿Qué es una empresa?

Podemos definir a la empresa como un grupo social a través del cual se producen bienes y/o servicios por medio de la administración de capital y el trabajo. La empresa al estar constituida por un equipo humano, adquiere la categoría de ente social con vida propia y características distintivas, que benefician a la sociedad a través del progreso humano pues, permite que las personas acogidas bajo su seno, logren prosperar económicamente en el entorno social en el que actúan.

Dentro de toda empresa el factor humano es fundamental, pese a los numerosos e incluso divergentes intereses de sus miembros accionistas, directivos, de todo el personal que allí labora y de sus consumidores, ésta logra armonizar y direccionar a la empresa a un objetivo u objetivos comunes mediante fundamentos establecidos por la administración de la misma, los mismos quienes buscan un bien colectivo.

La empresa es una coorganización o institución que está constituida y organizada por seres humanos, incluye un conjunto de actividades de labor común como el trabajo, inversiones y esfuerzos colectivos para cumplir con los objetivos de la empresa.

Aunque las diferencias conceptuales de empresa u organización diferencien la utilidad privada o pública, las dos aluden a un sistema de interacciones que materializan una idea, de forma planificada, para satisfacer demandas sociales cuya especificidad determina su actividad. Que puede ser de utilidad privada o pública, pero que las dos, desembocan, según lo hemos visto, en una misma integridad social y económica (Fernández: 2011,85).⁷

Las empresas según el sector se clasifican en:

- Sector primario: Aquellas empresas que sitúan los recursos de la naturaleza al sector del usuario. (Ganaderas, agricultoras)
- Sector secundario: Aquellas empresas que transforman las materias primas. (Manufactureras, constructoras...)
- Sector servicios o terciarios: Las correspondientes a poner en servicio de los consumidores todo tipo de bienes y servicios finalizados (transportes, supermercados...)

⁷ FERNÁNDEZ, Carlos. La comunicación en las organizaciones, Barcelona: Editorial Trillas. 1997. 571p.

Clasificación de las empresas según la propiedad del capital:

- **Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.
- **Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- **Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares ⁸

Según Isaac Guzmán Valdivia, *la empresa es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa* (Guzmán: 1963, 26).

2.1.1. Definición económica.

Si hablamos de la empresa desde el punto de vista económico, podríamos definirla como una entidad cuyo objetivo es producir determinados bienes o servicios para el mercado que cuenta con independencia financiera.

Sin embargo, no podemos olvidar que todas las empresas cuenta con actividades en las cuales es necesaria la intervención del trabajo humano y que para cumplir con los objetivos de la empresa deben contar con un instrumento muy útil llamado comunicación, el cual ayudará a fortalecer las relaciones laborales de manera positiva tanto al interior como al exterior de la empresa.

2.1.2. Elementos de la empresa.

La empresa cuenta con una serie de elementos que podemos clasificarlos como: materiales, inmateriales y los elementos personales.



Cuadro 7: Elaborado por: Marena Sornoza.

Tomado de: Ricardo Homs Quiroga. Elementos de la Empresa.

⁸ ELIO, Zuani Rafael. Introducción a la Administración de Organizaciones, Segunda Edición. Editorial: Maktub, 2003 p. 82

2.2. Características de las empresas de telecomunicaciones.

Las telecomunicaciones se basan en mover información de un lugar a otro. El método que hace posible las telecomunicaciones, es el de máquina a máquina vía una señal generada electrónicamente; una señal puede ser generada, transmitida y detectada. Las telecomunicaciones constan de elementos que para la recepción de la señal TX que son: fuente, trasmisor, medio de transmisión, receptor, destino.

Dependiendo el tipo de empresa y su especialización varían los servicios que presta la misma.

Las empresas de telecomunicaciones comprenden los medios para transmitir, emitir o recibir, signos, señales, escritos, imágenes fijas o en movimiento, sonidos o datos de cualquier naturaleza, entre dos o más puntos geográficos a cualquier distancia a través de cables, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos.⁹

Solo hasta mediados de los sesenta, el concepto de telecomunicaciones fue incluido en el diccionario así que podemos decir que es relativamente nuevo. La Unión Internacional de telecomunicaciones (UIT) tuvo que trabajar muy duro para lograr una definición aceptable. Gracias al avance tecnológico y debido a que estamos en una nueva era cargada de nuevos inventos, que han posibilitado la interconexión de artefactos electrónicos y por la comunicación entre personas, no nada más en una, sino en varias direcciones, es que podemos decir que las telecomunicaciones están en todo. Este concepto es utilizado *“indistintamente como sinónimo de transmisión de datos, de radiodifusión, de comunicación de voz y también se le identifica con algunos componentes de la industria de entretenimiento”* (Ciberconta: 2012).

2.3. La comunicación e información.

La comunicación es un proceso de intercambio de información en el cuál incluso el silencio es comunicación, este proceso puede llevarse a cabo entre individuos, organizaciones, grupos, etc. Para que un proceso de comunicación se lleve a cabo, éste debe involucrar dos o más participantes, el objeto de referencia y un sistema de signos.

Es importante diferenciar la comunicación de la información pues aunque ambas van de la mano no dejan de ser diferentes, estas diferencias son:

⁹ <http://ciberconta.unizar.es/LECCIÓN/comui/inicio.html>. (Acceso 08-12-2012)

COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Es un proceso de transmisión de información. • Comparten un mismo repertorio de signos y reglas semióticas que conllevan relaciones dialógicas. • Involucra relaciones simétricas, pues se da entre iguales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un conjunto organizado de datos que forman un mensaje. • Aporta significado y sentido al mensaje. • Conlleva relaciones unilaterales. • Involucra la imposición de una determinada forma de orientar su acción.

Cuadro 8: Elaborado por: Marena Sornoza.

Tomado de: José Antonio Paoli. Diferencias entre comunicación e información.

Para precisar de mejor manera el concepto de información y entenderlo de una manera precisa y clara, recordemos que según Paoli, *“la información es un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirva como guía de su acción. No es lo mismo que comunicación aunque la supone”* (Paoli: 1989, 15)

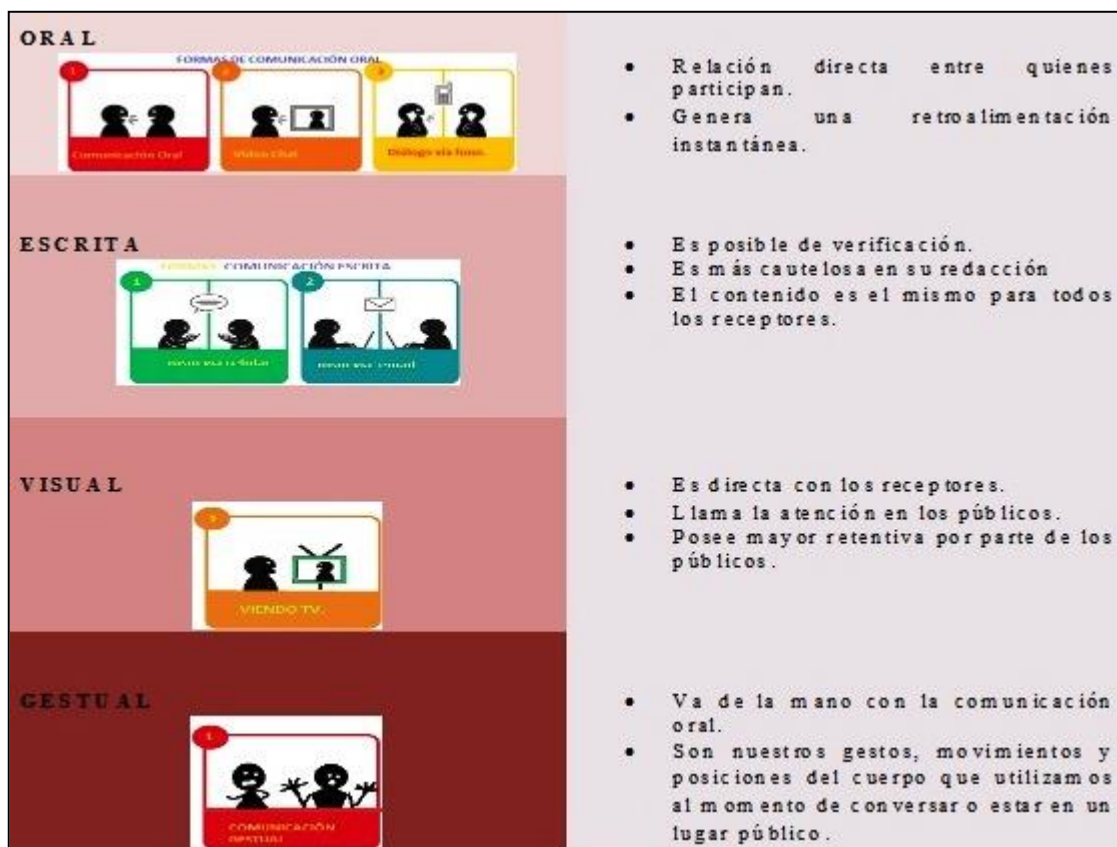
Para ilustrar mejor el concepto de información, pondremos de ejemplo a un par de individuos a quienes se les proporciona exactamente los mismos datos. Si ambos sujetos orientan de distinta forma su acción y automáticamente la información cambia así tengan los mismos datos. Sin embargo, la cosa cambia cuando ambos sujetos evocan los mismos datos que les hemos proporcionado, en un *“común significado de su acción, se comunican la misma información”* (Paoli: 1989, 6). En cambio, para definir la comunicación he tomado como referencia el concepto de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Central del Ecuador, el cual es el siguiente:

“La comunicación es un hecho social omnipresente y permanente, que se expresa en el intercambio de experiencias, conocimientos, emociones, pensamientos; de modo que quienes participan en ese intercambio se encuentran en capacidad de presuponer sentidos o conceptos similares. La comunicación, entonces, hay que asumirla como una praxis colectiva que, se instituye y se manifiesta a través de formas simbólicas y de sistemas de significación, cuya esencia radica en la percepción, generación, producción, intercambio, aceptación-negación de realidades[...]”¹⁰

¹⁰ FACS, UCE. Plan director de la carrera Pág. 15

2.4. Formas de comunicación.

Las formas de comunicación son por excelencia, la oral, la escrita, la visual y la gestual sin embargo, debido a la era tecnológica en la que vivimos han surgido una serie de mecanismos que nos permiten comunicarnos de manera más rápida, pues solo en cuestión de segundos nos podemos comunicar con una persona que está al otro lado del mundo, ya sea vía telefónica, vía skipe el cual consiste, en un sistema de vídeo llamada a través de internet o por mensajes de texto vía teléfono móvil, entre otros. También podemos estar enterados de las noticias de nuestro país y del mundo mediante periódicos virtuales por citar uno de otro de tantos ejemplos, lo interesante de estos equipos tecnológicos es que nos ofrecen la posibilidad de aplicar de manera las cuatro formas de comunicación humana, por ejemplo: Elena inicia una video llamada vía Skipe con su novio Juan, mediante esa conversación establecen contacto visual, contacto oral, contacto gestual pues ambos pueden ver la expresión corporal del otro e inclusive escrito pues la tendencia actual se basa en que mientras, hablas por Skipe, también escribes, en este caso, envías frase de amor a la persona o simplemente al mismo tiempo entablas una conversación mediante el messenger mientras platicas y ves a la otra persona por el Skipe.



Cuadro 9: Nancy Vinueza. Estudio del manejo de comunicación empresarial de EP Petroecuador en el caso GASPETSA.

2.4.1. Barreras comunicacionales.

❖ Barreras Semánticas.

Las barreras de comunicación semánticas son las provenientes del uso inadecuado de las palabras desde el punto de vista de su significado. Las palabras están constituidas por símbolos que en conjunto forman ideas y conceptos, es por eso que, debemos procurar que las palabras expresen lo que realmente queremos decir.

❖ Barreras Psicológicas.

Las barreras psicológicas de la comunicación son las más difíciles de superar debido a su complejidad y diversidad de motivos generalmente, derivados de actitudes negativas que dan origen a prejuicios y estereotipos.

Por ejemplo, en una conversación el receptor proyectará su personalidad y ciertos rasgos psicológicos: si la persona es tímida, hablará de la forma que él considere que no molestará al interlocutor; si el individuo es cortés y sutil estará constantemente envolviendo sus respuestas con frases amables con el fin de agradar a él o los demás; si de pronto tiene cierto complejo de inferioridad, pondrá a buen recaudo su orgullo, proporcionando pistas falsas que esconderán sus limitaciones o complejos; es muy común que la gente utilice como mecanismo de defensa palabras convenientes para sí mismo, las cosas que expresen dependerán de ética personal y podrán decir desde verdades, falsedades e inclusive verdades a medias o disfrazadas, o mejor dicho lo que se supone que el interlocutor quiere escuchar. Sólo ante temas explícitos o ante ciertas circunstancias responderán con autenticidad.

No es ningún secreto que no todo lo que dicen las personas es verdad, especialmente si en lo que se dice está involucrada la imagen de la persona.

Otro ejemplo de este tipo de barrera es, que en un día de trabajo como cualquier otro, de pronto el jefe se entera de que uno de sus colaboradores cometió un error, de inmediato el jefe acude a hablar de la situación con la persona en cuestión y le pide explicaciones al respecto, de pronto la persona que cometió el error se encuentra en una situación incómoda e intimidante y trata de ocultar lo sucedido inventando algún tipo de excusa o tratando de negar lo sucedido disfrazándolo con una mentira, lo cual puede complicar aún más la situación. En ambos casos se levantaría una barrera de desconfianza, entre el jefe y su colaborador.

❖ **Barreras Actitudinales.**

Probablemente, una de las barreras de comunicación más complejas de superar de tipo sociológico, sean las actitudinales.

G. W. Allport (1994), en su trabajo nos plantea que,

La actitud es un estado de disposición mental y nervioso, organizado por la experiencia, que ejerce influencias directas o dinámicas sobre las respuestas individuales a todos los objetos y situaciones con las cuales se relaciona (Allport; 1994, 24).

Por otra parte, nosotros podemos añadir que las actitudes pueden convertirse en un puente o en una barrera de comunicación que dependerá de hacia donde se dirijan. Primero, tendríamos que determinar si las mismas son positivas o negativas respecto al mensaje, al emisor y con el receptor. Estos son factores decisivos en el proceso comunicacional.

La superación de esta barrera se ve dificultada por la ausencia de autenticidad y sinceridad en los procesos comunicacionales.

Monique Augrás, en su libro *Opinión pública* nos habla de que “*en la formación de actitudes vamos a encontrar aspectos más importantes de la actitud de su capacidad implícita para reaccionar y actuar ante un estímulo*” (Augrás: 2003,123).

❖ **Barreras Fisiológicas.**

Las barreras fisiológicas son las provenientes de problemas de percepción como por ejemplo: el escuchar mal, pues el mensaje se entendería incorrectamente, también está el hecho de expresarse de manera deficiente.

En su libro *Sicología del Rumor*, Allport G. W. y Postman L, estudiaron el proceso de deformación del mensaje y descubrieron las siguientes etapas:

1. Nivelamiento.- Los detalles desaparecen. Después de iniciado el proceso se pierde información. La función principal del nivelamiento será facilitar la retención y transmisión de la información volviéndola más accesible para ser explicada y razonada.
2. Acentuación.- Los pocos detalles retenidos son valorados y analizados. Algunos detalles serán más magnificados.
3. Mudanza.- Para reforzar el énfasis sobre aspectos específicos e integrar los elementos, que son el centro de los intereses del grupo, aparecen invenciones que no constaban en la historia original (Allport: 1998,76).¹¹

¹¹ AUGRÁS, Monique. Opinión pública, Brasil, Editorial Vozes Ltda 2003. P 123.

En conclusión, los individuos participantes en el proceso de comunicación en determinado momento pueden entorpecer el proceso de comunicación debido a las causas mencionadas anteriormente, las mismas que son barreras de tipo fisiológicas.

❖ **Barreras Físicas.**

En esta última barrera de comunicación, se destaca el ruido como uno de los factores más importantes. Consideramos, al ruido como una barrera física ya que, es una interferencia física, ajena al emisor y al receptor que obstaculiza e interrumpe en el intercambio de mensajes. Debemos señalar que, el concepto de ruido referido a la interferencia que obstaculiza la comunicación fue descubierto por Shanon y Weaver.

Todos identificamos la palabra ruido, como un sonido desagradable. Sin embargo, en el concepto de Shannon y Weaver, la palabra ruido significa toda interferencia que obstaculiza la comunicación, ya sea audible, visual, odorífica o táctil. Por lo tanto, ruido es desde el sonido desagradable que hace un autobús y que interrumpe una conferencia, hasta el repentino apagón de luz que nos deja en tinieblas mientras conversamos con alguien o un olor bastante fuerte que nos distrae en medio de una plática (Shanon y Weaver: 1949, 156)¹²

Para Shannon y Weaver, el ruido es calificado como el factor que resta calidad a una señal. Actualmente, las teorías modernas han extendido este concepto, al incluir a cualquier tipo de interferencia que obstaculice la comunicación. Un ejemplo claro es: una coma mal utilizada en una redacción, ya que, un error de este tipo cambia el sentido de una frase en un escrito y lo hace confuso, a esta coma mal utilizada la podemos considerar como un ruido convertido en barrera.

2.4.2 ¿Cómo superar las barreras de la comunicación?

Retroalimentación.

El término “feedback” traducido al idioma castellano significa: rebote, retroalimentación, retroinformación; sin embargo, el término más adecuado que se ajusta a superar las barreras de comunicación es el de retroalimentación.

Sabemos que, la comunicación es empleada para establecer interrelaciones, por ello es importante que la misma sea clara y precisa; diariamente encontramos saturación de mensajes que no se captan

¹² SHANNON, Claude y WEAVER, Warren. The mathematical theory of communication. University of Illinois Press 1949. P. 156.

adecuadamente pues, se reciben deformados debido a diversos factores. Es por eso que, la retroalimentación es necesaria y vital si queremos hacer de la comunicación un proceso efectivo.

El proceso de retroalimentación implica el deseo que tiene el emisor de que el receptor entienda el mensaje para ello, es necesario que la fuente tenga cierta información de sus destinatarios que le sirva al emisor para no hacer suposiciones erradas respecto a sus receptores, si se tiene una información errada esto hará que la comunicación no sea efectiva.

Para que los emisores-receptores puedan asegurarse de que los mensajes sean correctamente captados, es recomendable realizar preguntas que no impliquen un sí automático, para ello, deben elaborar las preguntas de tal manera que, al ser contestadas nos permitan ver el grado de compromiso existente el nivel de aceptación del mensaje.

Como ya sabemos, la respuesta que obtenemos de un mensaje puede ser verbal o no verbal pues, la comunicación corporal del emisor puede influir en la manera de captar el mensaje; por ello, es conveniente que dichas suposiciones se comenten dando así lugar a la retroalimentación ya que, de otra manera se corre el riesgo de equivocarse.

Si durante el proceso de comunicación incluimos a la retroalimentación a pesar de que ésta no sea solicitada, lograremos un mensaje más claro y preciso, además de la comprensión del mensaje de retorno.

2.5. Comunicación organizacional.

La Comunicación organizacional es fundamental para el crecimiento y desarrollo de una empresa ya que, ésta se ocupa tanto de públicos internos como externos. En la actualidad tanto las empresas grandes como en las empresas en vías de desarrollo están implementando departamentos de comunicación pues, se han dado cuenta que parte esencial del desarrollo e incremento de sus utilidades sin duda alguna, se debe a un buen clima laboral que solamente se consigue a través de una buena comunicación tanto con los colaboradores como con los clientes de la empresa.

La comunicación es el fluido vital de una organización, si en alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación en una organización, no tendríamos organización. La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integra los departamentos organizacionales (Gómez: 2007,18).

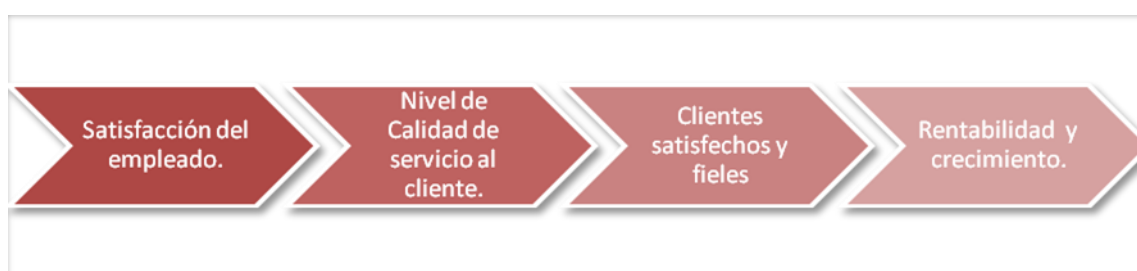
La comunicación organizacional se considera como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso la comunicación, dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. Las colectividades en las que la comunicación en las

organizaciones se lleva a cabo son consideradas típicamente como sistemas. Un sistema para organizar está compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por tanto la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema de actividades interrelacionadas.¹³

2.6. Comunicación interna en una empresa.

Es la que está dirigida al cliente interno; es decir, a los colaboradores que laboran dentro de la empresa. La comunicación interna aumenta la satisfacción entre el personal y por ende, trae consigo la rentabilidad final.

A continuación el esquema:



Cuadro 10: Elaborado por: Marena Sornoza.

Tomado de: Víctor Asturiano. Comunicación interna de una Empresa.

La comunicación interna es el conjunto de actividades que llevan a cabo las organizaciones o las empresas para mantener un buen relacionamiento entre los miembros de la misma, a través de la aplicación y uso de diversos medios de comunicación para mantener informados e integrados al personal que labora en la empresa, los cuales contribuyen con los logros y objetivos planteados por la empresa.

Para algunos empresarios, el costo y la inversión de recursos son pretextos habituales para la implementación de un departamento de comunicación interna o para la contratación de al menos una persona que se especialice en comunicación y se encargue de la misma.

La comunicación interna fluye dentro de todos los niveles de la empresa sin embargo, es en los mandos medios donde la mayor parte de información circula pues, a éstos puestos llega la información directamente de la alta gerencia, hasta los puestos generales y los que están más debajo de ellos, a los mandos medios en administración se les denomina el “Jamón del Sandwich”.

¹³ MARTÍNEZ, Collado. Proceso Almacenamientos de Mensajes. Edición electrónica 2001, p. 28.

A medida en que aumenta el nivel de comunicación interna entre los colaboradores y éstos conocen a fondo las metas de la empresa para la que prestan sus servicios, la comunicación hace posible la creación de consensos y no de información a través de la imposición de los mensajes.

La comunicación interna, es la clave para los cambios continuos que presenta día a día la empresa y además representa un valor añadido que produce beneficios. La Gestión de la Comunicación Interna es una herramienta institucionalizada que ha sido aplicada con éxito y óptimos resultados en las grandes empresas tanto nacionales como extranjeras pues, produce una mayor rentabilidad y mejoras empresariales. No basta con implementar herramientas de comunicación interna dentro de nuestra empresa si éstas, no nacen de una auténtica cultura empresarial, las mismas no se pueden aplicar de manera funcional.

La empresa no debe descuidar por ningún motivo el aspecto comunicacional, pues de hacerlo la empresa corre el riesgo de proyectarse de una manera negativa al exterior.

2.6.1. Objetivos de la comunicación interna.

Marisa del Pozo Lite expone algunos objetivos que serán muy útiles para el análisis de la Comunicación Interna de la empresa ATELCOM y son los siguientes:

1. La comunicación con los empleados es un componente fundamental en los sistemas de gestión empresarial, a largo plazo representa un activo capital a la hora de lograr la comprensión, el consenso y el compromiso interno sobre los objetivos de la organización, es decir sobre la cultura de la empresa. Se trata de formar un espíritu de equipo entre todos los empleados e implicarlos en la compañía.
2. Compromiso y la participación de todos los estamentos de la Alta Dirección en la comunicación con sus empleados es fundamental.
3. Compartir la información en forma ascendente y descendente puede mejorar la toma de decisiones al nivel más bajo, ya que los trabajadores saben cómo hacer bien las cosas. Como resultado de dicha participación incrementada puede contribuir a una mayor satisfacción de los empleados y a una mejor calidad de Clima Laboral. Se necesita de las ideas y sugerencias de todos los empleados sobre cómo operar con más eficacia en todos los niveles.
4. La buena comunicación puede promover la comprensión de los empleados, y potenciar su apoyo en cuestiones críticas.
5. La Comunicación Interna debe ser un proceso planificado, que responda a una estrategia concreta y por lo tanto implicar a todos los profesionales.
6. La comunicación debe nacer de la estructura formal de la empresa. Los directivos deben ser los principales conductores promotores de la comunicación.
7. El contenido de la comunicación con los empleados debe referirse a aquellos objetivos prioritarios dentro de la organización, expresado de una manera inteligible y abierta a través de los canales de la comunicación.

8. Deben establecer mecanismos de evaluación de resultados y auditoría de la Comunicación Interna.¹⁴

2.6.2. Las redes de comunicación en la empresa.

El papel que juega la comunicación en una empresa es vital por ello, una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización mientras que, una mala comunicación puede significar destrucción, pues ésta da origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos.

Dentro del campo empresarial, los mensajes siguen algunas vías que son denominadas redes de comunicación, la mayor parte de estas redes son líneas formales de la comunicación, también existen vías informales comunicacionales, como Facebook, Twitter, Skipe, Messenger y demás redes sociales, debido a ello debemos identificarlas claramente.

2.6.3. Comunicación formal.

En la comunicación formal el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a otro integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel, siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.

Esta comunicación suele utilizar medios como los murales, intercomunicadores, teléfonos, internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.

2.6.4. Comunicación descendente.

La comunicación descendente involucra a todos aquellos mensajes que surgen desde la dirección hacia sus empleados. En la mayoría de mensajes descendentes están inmersas tareas o mantenimientos relacionados con objetivos a cumplir, ordenes o disciplina entre los que podemos nombrar:

1. Instrucciones de tipo laboral.
2. Explicación derivada de los trabajos a realizar.
3. Prácticas y procedimientos.
4. Retroalimentación.
5. Adoctrinamiento de los objetivos empresariales.

¹⁴ DEL POZO, Lite Marisa. Cultura empresarial y comunicación interna y su influencia en la gestión estratégica. Editorial Fragua, Madrid.1997, p.152.

2.6.5. Comunicación ascendente.

Es la que surge de los subordinados hacia los mandos superiores, uno de los beneficios principales de este tipo de comunicación es que, se crea un canal por medio del cual, la administración está al tanto de las opiniones de sus colaboradores, lo cual posibilita la obtención de información respecto al clima organizacional, este tipo de comunicación además, tiene efecto positivo, de subir la autoestima de los colaboradores por lo que estos mensajes son clasificados como mensajes de integración o mensajes humanizados.

2.6.6. Comunicación horizontal.

La comunicación horizontal radica en el intercambio lateral de mensajes que tienen un mismo nivel de autoridad dentro de la organización o empresa. Los mensajes fluidos según los principios funcionales siguen las redes horizontales y éstas relacionados por regla general con los factores humanos.

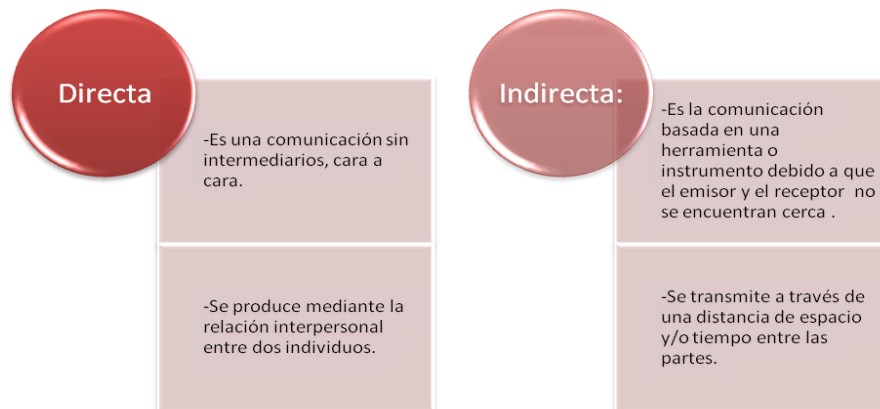
2.6.7. Comunicación informal o rumor.

En este tipo de comunicación el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión su origen. Este tipo de mensaje es lo que se conoce vulgarmente como “rumor”, el cuál pasa de persona a persona y aunque nadie se hace responsable de su veracidad, el “rumor” se toma como una verdad.

El rumor puede tornarse negativo para la empresa pues, generalmente éste contribuye a crear un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal. La revolución tecnológica que ha traído consigo la aparición y utilización de las redes sociales contribuyen de manera alarmante, a que este tipo de comunicación informal o rumor se riegue como pólvora. El uso de las redes sociales en el campo laboral, se ha convertido en una práctica diaria imprescindible en esta época, ya sea a través del uso de dispositivos móviles o por medio de las computadoras de la empresa.

La mejor forma de evitar los efectos negativos de la comunicación informal, es tener una buena comunicación formal con el personal de la empresa y aumentar su calidad.

2.7. Comunicación directa e indirecta.



Cuadro 11: Elaborado por: Marena Sornoza.

Tomado de: José Antonio Paoli. Comunicación directa e indirecta.

2.8. La comunicación acorde al número de participantes.



Cuadro 12: Elaborado por: Marena Sornoza.

Tomado de: José Paoli. La comunicación acorde el número de participante.

2.9. Funcionalismo.

La base del funcionalismo es pensar a la estructura social como una como una interrelación similar a la estructura biológica, es así que gracias a esa interrelación el organismo funciona apropiadamente. El funcionalismo considera que los hechos son ubicables en su contexto, como productos de instituciones o de personas actuantes e interrelacionadas. El funcionalismo estudia a la comunicación a nivel fenoménico o de lo que aparece. *“De acuerdo con el funcionalismo, la información es un conjunto de datos que disminuyen la incertidumbre, haciendo las veces de informadores y*

transformadores del individuo y la sociedad. Dentro de esta corriente, la comunicación y la información son dos funciones armónicas que se complementan” (Varios autores: 2012,12).

Para el Funcionalismo, la información tiende a interpretarse como un conjunto de datos que disminuyen la incertidumbre. *“Los datos son entonces una especie de informadores y transformadores del individuo y de la sociedad. No existe el problema de la contradicción entre comunicación y la información dentro de esta corriente, la comunicación y la información son dos funciones armónicas y complementarias.” (Varios autores: 2012,12).*

2.10. Definición de modelo.

Los modelos son herramientas que hacen visible la estructura de la realidad y pretenden explicarla de manera simplificada, por ello, su eficacia radica en representar un conjunto de enunciados teóricos sobre las relaciones entre las variables.

Es por eso que, los modelos ponen a disposición herramientas descriptivas que nos servirán como base y apoyo para la investigación y organización de la complejidad de la realidad explicándola e inclusive previendo y controlando acontecimientos de la misma.

2.11. Modelo que se va aplicar para el presente análisis.

2.11.1. El modelo de David K. Berlo.

David K. Berlo en la década de los setenta desarrolla un nuevo modelo partiendo de los trabajos de Shannon y Weaver, con este modelo se plantea analizar las relaciones existentes entre procesos de comunicación como el aprendizaje y el comportamiento. Este modelo ha sido escogido para el presente análisis por ser un modelo completo a través del cual, se pretende cumplir los objetivos planteados.

Sin embargo –a diferencia de sus antecesores–, considera que en el contexto de la comunicación entre personas, la fuente y el codificador se deben agrupar en un solo elemento, al igual que el decodificador y el receptor; ya que ambas funciones –codificar y emitir o recibir y decodificar– son efectuadas de manera simultánea por la misma persona, respectivamente. Según Berlo, el objetivo fundamental de la comunicación humana es modificar el entorno; el hombre se comunicaría, entonces, con la intención de influir y cambiar a los demás. Su enfoque es de tipo conductista y pretende establecer las bases del proceso ideal de la comunicación, es decir, cómo debería realizarse el proceso comunicativo para que sea realmente efectivo (Berlo: 2012, 15)¹⁵

¹⁵ BERLO, David. El proceso de comunicación. Archivo digital formato PDF, recuperado de: <http://dgb.sev.gob.mx/archivos/pdf/5-teoria de la comunicaci3n, p. 15> (Acceso 15/02/2012)

2.11.2 El concepto de comunicación según Berlo.

Para David Berlo, el objetivo primordial de la comunicación es transformar al hombre en un factor efectivo que posibilite la relación original existente entre su organismo y el medio que lo rodea. Es decir, que el individuo se comunicaría con el objetivo de influir y afectar de manera intencionada a los demás.

Toda comunicación tiene como objetivo causar una respuesta específica en las demás personas, por tanto es indispensable que dicha persona al comunicarse utilice un mensaje o mensajes apropiados que expresen dichos propósitos, pues si conocemos bien el propósito, seremos capaz de lograr una comunicación que además, sea eficiente y efectiva. Los seres humanos difícilmente podremos dejar de comunicar pues, el propósito de la comunicación muchas veces es un acto que llevamos a cabo de manera inconsciente, es por eso que, difícilmente dejaremos de comunicar. Sin embargo, no podemos olvidar que aunque el propósito de comunicar exista permanentemente algunas veces éste fracasa en su intento de influir en el otro y esto se debe a dos motivos:

1. El desconocimiento de los propósitos o inclusive al hábito rutinario de la comunicación.
2. El segundo es provocar una interpretación errada en la respuesta que la persona pretende provocar.

Para que exista una verdadera comunicación no es suficiente con tener la intención de influir, sino que debemos transmitir un mensaje adecuado que sea recibido con el otro. A continuación, presentamos los tipos de receptores:



Cuadro 13: Elaborado por: Marena Sornoza.

Tomado de: David Berlo. Comunicación según Berlo.

Toda gestión comunicativa tiene el objetivo de generar una respuesta en una persona o personas específicas es por eso que no podemos separar el auditorio del propósito. Cuando no existe compatibilidad entre fuente y receptor, la comunicación se interrumpe.

2.11.3 Tipos de propósitos en la fuente y en el receptor.



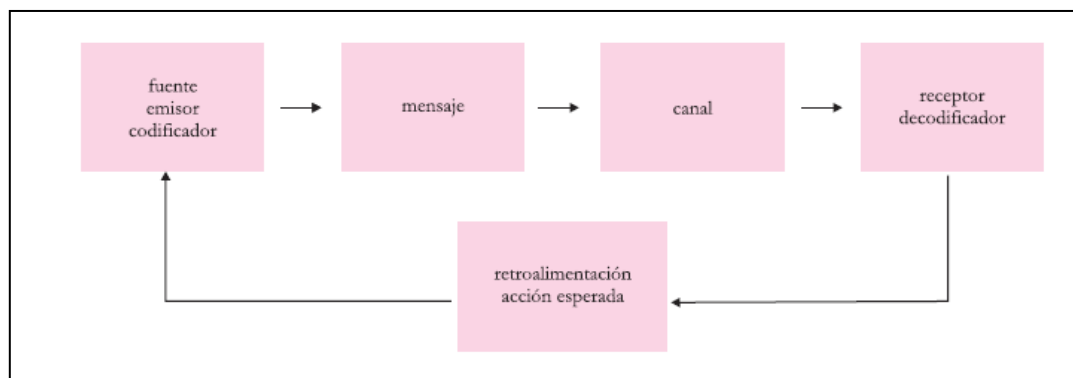
Cuadro 14: Elaborado por: Marena Sornoza.

Tomado de: David Berlo. Tipos de propósitos en la fuente y en el receptor.

2.11.4 Modelo del proceso de comunicación.

El modelo de David K. Berlo se basa en que la comunicación establece un proceso cuya estructura posee elementos que se interrelacionan en forma dinámica y mutuamente influyente.

El proceso de comunicación que propone Berlo cuenta con los siguientes componentes:



Cuadro 15: Elaborado por: Marena Sornoza

Tomado de: David Berlo. El Proceso de Comunicación.

- **Fuente de comunicación:** Conciernen a una persona o grupo de personas que comparte un mismo objetivo y una razón para comunicar.
- **Encodificador:** Es el encargado de convertir las ideas de la fuente y éstas ideas en un código.
- **Mensaje:** Corresponde a la intención que tiene la fuente, expresado de alguna forma.
- **Canal:** Comprende al medio o portador del mensaje, al conducto o vía a través de la cual se transmite el mensaje.
- **Decodificador:** Es la parte que traduce el mensaje de tal manera que sea utilizable por el receptor.
- **Receptor:** Comprende a la persona o grupo de personas situadas en el otro extremo del canal y que constituyen el objetivo de la comunicación.
- Estos conceptos son inseparables en todo proceso de comunicación.

2.11.5 Actores que intervienen en los procesos de comunicación.

Berlo define seis actores que intervienen en los procesos de comunicación.

- La fuente de comunicación, la cuál es el origen del mensaje.
- El codificador, es el que le da forma al mensaje.
- El mensaje tal cuál será transmitido.
- El canal a través del cual será transmitido el mensaje.
- El decodificador que interpretará el mensaje.
- Finalmente, el destinatario del mensaje.

A continuación, ejemplificamos el proceso a través de un caso hipotético dentro de una empresa:

En una fábrica, el director se encuentra insatisfecho con los niveles de producción de la planta a su cargo, para contrarrestar esta situación el director decide establecer un concurso basado en el incremento de la productividad, para ello, establece que el colaborador que alcance el mayor nivel de productividad y producción obtendrá un premio.

En este ejemplo, el factor principal es la fuente. Por consiguiente, el director redacta un memorando dirigido a los supervisores con el propósito de que éstos le den a conocer acerca del concurso a los trabajadores (en la actualidad este proceso se lleva a cabo a través del e-mail). Como

el director es el que redacta el memorando automáticamente se convierte en el codificador del mensaje.

De tal manera, el memorando ya redactado y mecanografiado es el canal. Ahora, todos supervisores que lean el memorando se convertirán en decodificadores que difundirán el mensaje a sus destinatarios: los operadores.

Gracias a esta iniciativa, en forma de concurso se logró incrementar la productividad, este resultado favorable es la retroalimentación que recibirá el director. Si el incremento fuese bajo o nulo, este sería un indicador de que los colaboradores están desmotivados, lo cual será informado por los operadores al director. Por otro lado, si los resultados son óptimos, el director sabrá de inmediato que los colaboradores acogieron positivamente la propuesta.

2.11.6. El mensaje.

Basándonos en Berlo, diremos que el mensaje es el producto físico y real del codificador fuente. Con esto nos referimos, a aquello que transmitimos a los demás, pero para poder transmitirlo es necesario que lo cifremos en un código.

David Berlo define al código como cualquier agrupación de símbolos capaces de ser estructurados de tal manera que adquieran un significado para alguien.

Por ejemplo, si hablamos de los idiomas podemos decir que primeramente, los idiomas son códigos por lo tanto es necesario que los códigos utilizados por el emisor sean reconocidos y descifrados por el receptor. Cuando queremos codificar uno o más mensajes debemos seleccionar lo siguiente:

- El código que vamos a utilizar.
- Los elementos que emplearemos.
- La forma en que estructuraremos sus elementos para que sea fácil de utilizar.

Cada idioma es dueño de características propias, sus códigos particulares ayudan o dificultan la comunicación. Un ejemplo claro de ello es nuestro idioma, el español, uno de los idiomas más ricos debido a su diversidad de palabras.

También mencionaremos el idioma inglés que actualmente, es uno de los idiomas más importantes pues su uso ha traspasado fronteras habiéndose convertido incluso en algunas empresas en requisito para conseguir un empleo. A diferencia del español, el inglés posee un número más limitado de palabras y es más práctico, aunque inexacto a la vez, pues dentro de este idioma podemos encontrar palabras que poseen más de un significado, dependiendo del contexto en el que se utilice.

En la presente tesis, la comunicación organizacional es un punto central, por ello la debemos usar adecuadamente las palabras y su estructura en una redacción limpia, clara y precisa.

2.11.7. Los canales.

A continuación describiremos el medio o canal que incluye las siguientes formas de transmisión:

- **La palabra oral o escrita.**

Si la redacción o estructuración del código no es correcta, ésta automáticamente puede ser objeto de confusión. Es muy común que quien se expresa, crea que lo hace adecuadamente por ello omite explicaciones que considera innecesarias sin embargo, para el receptor el mensaje puede ser confuso, al ocurrir eso el sentido cambia de contexto y por consiguiente, se genera una inadecuada comprensión. Una redacción deficiente obstaculiza la comprensión del mensaje.

Los medios o canales son los conductos por los que podemos enviar los mensajes. Para el uso adecuado de un canal debemos emplear un código afín, por ejemplo: si escribimos una carta utilizamos letras; para hablar por teléfono empleamos los sonidos que representan las letras y forman las palabras; si realizamos un mensaje audiovisual empleamos las imágenes y el audio para generar un relato de las imágenes.

Ejemplo: En la empresa ATELCOM, utilizan canales de televisión UHF para difundir a la empresa y los productos y servicios que ésta les brinda a los usuarios. La selección adecuada del vehículo difundir nuestros mensajes debe estar basada con previa conciencia del efecto buscamos generar en el receptor y en las características del mismo ya que cada público tiene sus particularidades y preferencias.

- **El codificador-fuente.**

La fuente es la persona que origina o crea el mensaje. Mientras que, el codificador es el encargado de cifrarlo en un código para transmitirlo a un receptor.

David Berlo expuso cuatro factores que pertenecientes a la fuente que pueden aumentar la fidelidad del mensaje:

- Las habilidades comunicativas.
- Las actitudes.
- El nivel de conocimientos.

- La posición dentro del sistema cultural social.

Como primer factor Berlo determinó cinco habilidades de tipo verbal en la comunicación; entre las principales están los codificadores correspondientes a la escritura y la palabra hablada, mientras que sus decodificadores son la lectura y la audición; y también está el pensamiento o raciocinio que es empleado tanto para codificar como para decodificar.

El primer aspecto hace referencia a la capacidad que tenemos los seres humanos de plantear de manera organizada y comprensible lo que queremos expresar. El siguiente punto se refiere a la capacidad que poseemos para expresar con mayor fidelidad lo que queremos decir, un ejemplo claro es la redacción clara y precisa.

No debemos dejar de lado la transmisión de los mensajes en forma verbal y no verbal. Además de las palabras y frases contamos con otros vehículos como lo son la gesticulación del rostro, el movimiento de nuestros miembros superiores, el tono de nuestra voz, el movimiento de nuestra cabeza y en general las diferentes posturas que nuestro cuerpo puede adoptar. Por ejemplo: si una persona nos está ofreciendo una disculpa es posible visibilizar si la disculpa es sincera o no a través de sus gestos y tono de voz.

Gracias a nuestro extraordinario cerebro tenemos la capacidad de que en el proceso de decodificación a través de nuestro raciocinio podemos sacar conclusiones en base el mensaje recibido, además podemos determinar en qué forma nos afecta la información recibida e inclusive podemos razonar como retroalimentaremos y que enviaremos al emisor original.

David Berlo define a las actitudes como predisposiciones o tendencias direccionadas hacia algo. Berlo clasifica las actitudes en tres categorías:

- Actitudes para consigo mismo.
- Actitudes para con el asunto a tratar.
- Actitudes para con el receptor.

Actitudes para consigo mismo: Indican cómo se ve a sí mismo el emisor o fuente. Por ejemplo: si una persona tiene una percepción de sí mismo como una persona temerosa y poco confiable o en su defecto se percibe a sí mismo como un ser infalible, sea cuál sea la actitud que haya asumido, ésta matizará el mensaje. Otro ejemplo, es cuando el emisor tiene una actitud negativa, pues se siente incapaz de inspirar confianza, en su mensaje se percibirá inseguridad y titubeo, entonces en su codificación se filtrará esa postura.

Actitud para con el asunto a tratar: El emisor tiene la facultad de darle realce al mensaje o de menospreciarlo. Ejemplo: El gerente administrativo de la empresa ATELCOM piensa que las actitudes culturales dentro de su institución, no son más que una pérdida de tiempo a pesar de eso se ve obligado a tolerarlas como un mal necesario, cuando éste tenga que redactar un mensaje dirigido a los colaboradores de la empresa en general, tratando de incitar la participación en algún evento que se esté organizando, lo más probable es que en su codificación (en su redacción) se evidencie cierto descuido, que deje ver entre líneas cierta apatía por aquello que pretende estimular. Esto dará como resultado una comunicación con efectos negativos que no generará más que un sentimiento opuesto al pretendido.

Actitudes para con el receptor: Es la actitud que el emisor genera hacia el receptor, este punto tiene una influencia determinante al recibir el mensaje. Ejemplo: Podemos emplear el ejemplo anteriormente planteado, pues si el director no ve con buenos ojos ciertas actitudes culturales en la empresa y al considerarlas una pérdida de tiempo, será lógico pensar que su actitud en general tanto para con los organizadores como para los participantes de los eventos, será indiferente, pues los percibirá como holgazanes y superficiales.

David Berlo se refiere al factor que influye en la fidelidad del mensaje como “el nivel de conocimientos” y este consiste en la cantidad de conocimientos que el emisor posee sobre el asunto que se va a tratar. La superficialidad o profundidad que tenga el mensaje, dependerá estrictamente del conocimiento que tenga el emisor sobre el tema a tratar, pues todos sabemos que no se puede hablar sobre lo que no conocemos.

Por último, Berlo hace referencia al sistema cultural pues, los sistemas sociales y culturales son los que determinaran en gran parte la selección de las palabras que las personas utilizaran; es decir, su contexto cultural. Aquí intervienen factores de sensibilidad, idiosincrasia, percepción, valores socioculturales, entre otros.

El receptor o decodificador.

En el proceso comunicativo tanto el emisor como el receptor siguen un ciclo rotativo pues, éstos se van alternando en base a la retroalimentación.

La persona que está desempeñando el papel del emisor en el transcurso de unos pocos segundos puede convertirse en receptor con las mismas características y son afectados por los mismos factores, como dice Berlo, es necesario tener ciertas habilidades comunicacionales como leer, oír y pensar.

Los comportamientos actitudinales en la recepción del mensaje son importantes y decisivos ya que, el mensaje será asimilado a través de un proceso de filtración en el cual, el filtro es precisamente la actitud, en función de ella se dotará de sentido al mensaje recibido.

Es fundamental, a la hora de iniciar un proceso comunicacional tener un perfil previo del receptor, para ajustar a él los mensajes. El código que se va emplear debe ser seleccionado por el emisor basado en el receptor y el código debe ser conocido por el receptor.

2.11.8. Feed back o retroalimentación.

Las consecuencias de la respuesta no sólo actúan como recompensa para el receptor, sino también como una retroalimentación para la fuente. La retroalimentación se refiere a la re-entrada del mensaje modificado a la fuente. Es decir, cuando una fuente de comunicación decodifica el mensaje que encodifica o el mensaje vuelve a ser colocado dentro de su sistema, tenemos lo que se llama retroalimentación. Esto es lo que sucede, por ejemplo, cuando las palabras pronunciadas a través de un micrófono salen por los parlantes y vuelven a colarse en el micrófono produciéndose, generalmente, cierta distorsión del sonido. Es por esto que en ciertos sistemas de comunicación, como los amplificadores, la retroalimentación es evitada.

En el proceso de comunicación humana, en cambio, la retroalimentación constituye un factor que ayuda a aumentar la fidelidad al transmitir los mensajes.

La retroalimentación permite a la fuente verificar la comunicación al decodificar sus propios mensajes y asegurarse de que ha encodificado de acuerdo a sus propósitos. En caso contrario, puede corregirse enviando un mensaje más preciso.

La retroalimentación supone una influencia mutua entre fuente y receptor, cada uno encodifica sus mensajes y decodifica los mensajes del otro. Tomando como punto de referencia a la fuente. La reacción del receptor permite que éste determine su propio éxito.

La fuente utiliza la reacción del receptor como verificación de su mensaje y como guía de sus mensajes futuros. La retroalimentación permite que la fuente controle el tipo de mensaje que envía el receptor (Berlo: 2012, 6).¹⁶

La retroalimentación es el elemento primordial que permite la diferenciación entre el proceso de información y el de comunicación. La retroalimentación es la respuesta que obtenemos de un mensaje enviado dentro del proceso de comunicación.

La retroalimentación es la que dota de sentido a la comunicación por tanto, es la respuesta al estímulo enviado a través del mensaje. La retroalimentación vista desde el lado práctico, no debe ser tomada a la ligera por consiguiente su manejo es muy delicado, si es utilizada apropiadamente

¹⁶ BERLO, David. <http://cadell2.uvmnet.edu/portalple/asignaturas/comunicación/tools/pdf>. (Acceso 29/03/2012) p.6

sus resultados serán positivos y constructivos estimulando de esta manera, el proceso de comunicación.

Otro aspecto importante que debemos considerar siempre, es la observación por ende, de ella el emisor tiene la posibilidad de medir las actitudes provenientes del receptor para con el emisor y para con el tema. Frecuentemente, la emisión del primer mensaje en todo proceso es llevada a cabo por la fuente, dicha fuente mantiene la expectativa en espera de una retroalimentación que será la que defina las circunstancias en las que se darán los siguientes mensajes. Es por eso que, se recomienda:

- Dirigir la retroalimentación acorde al mensaje y no al emisor, así evitaremos que el receptor lo tome como un asunto personal.
- Al expresarse adecuadamente haremos de la retroalimentación un aspecto constructivo y no un medio de agresión.
- La retroalimentación debe evitar ambigüedades y ser específica.
- Para mantener una comunicación positiva y armoniosa, la retroalimentación no debe ser empleada como contraataque o defensa del mensaje originalmente emitido, aun cuando no concordemos con la idea del emisor debemos ser cautos con nuestras actitudes para evitar la confrontación.
- La retroalimentación debe referirse siempre al mensaje original, y no a suposiciones de lo que asumimos que quiso decir el emisor. En el caso que el contenido de un mensaje sea mal codificado debido a habilidades comunicativas deficientes o debido a un mensaje confuso en general, el emisor debe encontrar la manera de que su mensaje sea interpretado correctamente.
- La retroalimentación no puede ser convertida en una competencia negativa, pues si se establece un altercado entre ambos interlocutores, surge una retórica vacía que pretende vencer sin convencer.
- Al igual que el mensaje original la retroalimentación debe llevar una cantidad de información limitada a la asimilación del receptor. Si proporcionamos un exceso de información es muy probable que se desvíe la atención de la parte esencial del mensaje.
- La retroalimentación tiene que emitirse en el momento y lugar oportuno, esto es con el fin de que el receptor asimile el sentido correcto del mensaje.

La interacción.

Para cimentar las bases de la comunicación, es necesaria una previa interacción para que surja el proceso de comunicación en el cual se dé una interacción de opiniones.

Como todos sabemos el mensaje inicial, es el detonante para el surgimiento de una respuesta (retroalimentación), la interacción es el proceso de socialización que va de la mano con el proceso comunicacional, en consecuencia la interacción consiste además en la influencia recíproca entre dos o más interlocutores. Cada individuo actúa y modifica ciertas actitudes, a través de la percepción obtenida desde el punto de vista de su interlocutor.

2.12. Factores que influyen en la fidelidad de la comunicación.

1. **Habilidades comunicativas:** Tienen que ver específicamente con las destrezas y capacidad analítica que posee la fuente para transmitir mensajes que expresen claramente su intención, para lograrlo el emisor debe poseer habilidad verbal, dominar bien el lenguaje y por supuesto escribir correctamente.
2. **Actitudes:** La fidelidad de la comunicación puede verse afectada por tres tipos de factores que pueden influir en la fuente, la primera es la actitud hacia sí mismo, la segunda es la actitud del emisor frente al tema que se trata o al mensaje y la tercera es la actitud que el emisor presenta frente al receptor, es por eso que entre más positivas, precisas y coherentes sean dichas actitudes, se incrementará la fidelidad del mensaje de manera considerable pues la fuente al mostrar confianza en sí mismo también valorará su mensaje, mientras tanto, el receptor por su parte al percibir una actitud positiva proveniente de la fuente hacia el receptor que aceptará a la vez el mensaje y lo acogerá positivamente.
3. **Conocimiento:** Tiene que ver con el nivel de conocimiento que tiene la fuente referente al tema del mensaje que va a emitir junto al proceso de comunicación en sí mismo. Mientras, la fuente posea mayor nivel de conocimiento, mayor será el nivel de fidelidad de la información.
4. **Sistema sociocultural:** Hace referencia a la ubicación de la fuente en un plano social y cultural establecido, este enfoque condiciona los roles que desempeña junto con sus expectativas, prestigio y demás. Todo ello, influye en la forma en que la fuente se va a comunicar.
5. **Receptor:** Para lograr una comunicación más efectiva es necesario comprender que el receptor es la parte más importante del proceso de comunicación pues si el receptor no recibe el mensaje de la fuente entonces no se concreta el proceso de comunicación. Tanto

la fuente como el receptor cumplen una función complementaria e intercambiable. El individuo que en algún momento hizo de receptor en algún momento dado, se convierte en fuente al momento siguiente. Es por eso que todas las características de la fuente que se menciona anteriormente se emplean también en el receptor.

6. Mensaje: Para analizar los agentes que influyen en la fidelidad del mensaje en el proceso de comunicación es preciso efectuar un análisis del código y también hay que analizar el tratamiento que recibe el mensaje.

6.1. Código: Es el conjunto de símbolos que pueden estructurarse de tal manera, que los mismos posean significado. Cada vez que intentamos comunicarnos debemos decidir qué código vamos a emplear a la hora de enviar el mensaje, debemos seleccionar los códigos y estructurarlos de manera específica y coherente, Berlo presta especial atención a un código el cuál es el lenguaje hablado.

6.2. Contenido: El contenido del mensaje tiene que ver con todas las afirmaciones realizadas, las conclusiones que se derivan de las mismas, los comentarios y demás. La forma escogida por la fuente para realizar afirmaciones de un mensaje que conforman la estructura del contenido.

6.3. Tratamiento: El tratamiento del mensaje tiene que ver con el orden y contenido del mismo, que están estructurados de una manera determinada. A la hora de tratar el mensaje la fuente debe considerar el tipo de receptor, al cual se va a dirigir. Cuando conocemos la forma en la que la fuente hace el tratamiento del mensaje podemos hacer deducciones en cuanto a los propósitos y personalidad de la fuente.

6.4. Canal: Podemos definir al canal, como el medio a través del cual el receptor puede percibir el mensaje transmitido por la fuente. La característica principal del canal tiene como función principal unir a la fuente con el receptor, existen diversos canales que podemos utilizar para transmitir un mensaje por lo que la fidelidad de la comunicación aumentará si elegimos los canales apropiados para transmitir el mismo.

2.13. Comunicación y aprendizaje

David K. Berlo examina el proceso comunicacional desde una perspectiva conductista incluyéndola al modelo del aprendizaje que describe los diferentes componentes de la comunicación.

Cuando nos referimos al aprendizaje generalmente, comenzamos con la percepción del estímulo; es decir, la decodificación del mensaje. En cambio cuando describimos el proceso de comunicación,

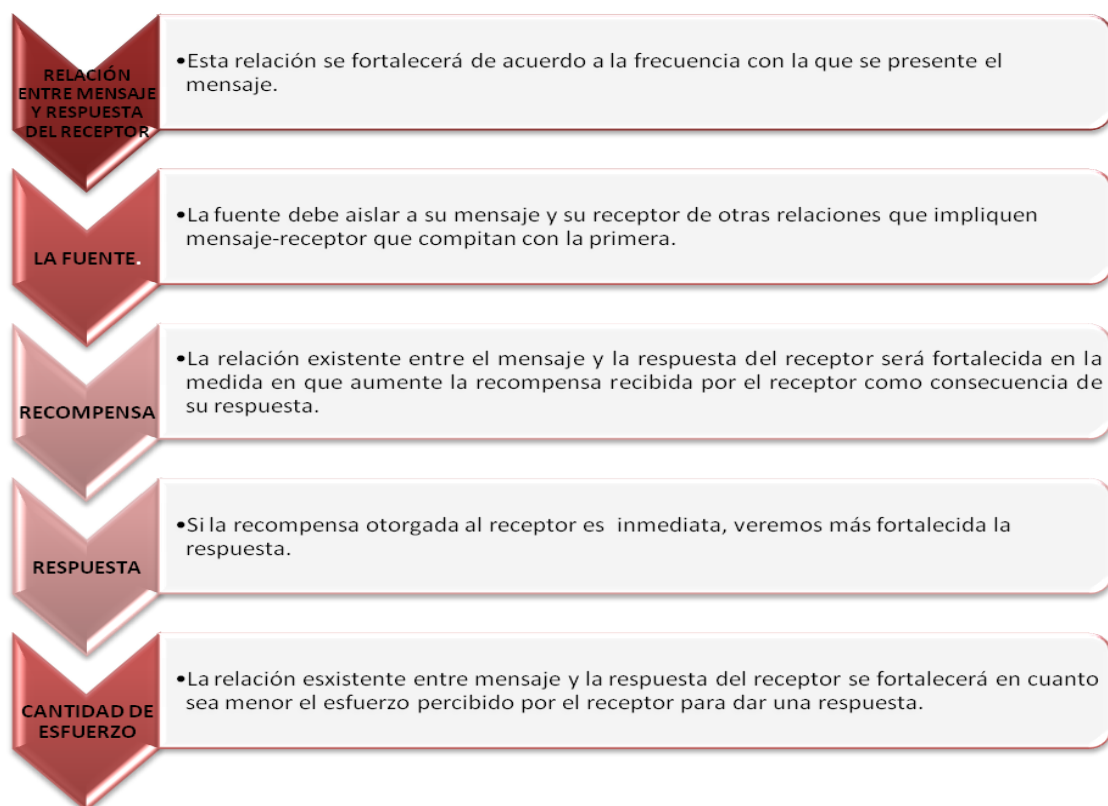
comenzamos por las intenciones de la fuente; es decir, por la interpretación. No debemos pasar por alto que, cuando analizamos el proceso del aprendizaje estamos hablando de comunicación.

Componentes del Aprendizaje	Componentes de la Comunicación
Organismo	Canal
Estímulo	Mensaje
Percepción	Decodificador
Interpretación del estímulo	Receptor/Fuente
Respuesta manifiesta al estímulo	Encodificador
Consecuencia de la respuesta	Retroalimentación

Cuadro 16: Elaborado por: Marena Sornoza.

Tomado de: David Berlo. Comunicación y aprendizaje.

David Berlo considera que para la comunicación sea efectiva debemos considerar lo siguiente:



Cuadro 17: Elaborado por: Marena Sornoza.

Tomado de: David Berlo. Aspectos para una comunicación efectiva.

2.13.1. Comunicación y estímulos económicos y no económicos.

Según David K. Berlo, la recompensa es el elemento fundamental que hace efectiva la comunicación, la misma tiene que definirse dentro del contexto en el que está inmerso el receptor que está dando una respuesta, debido a que las personas no responden a menos que esperen que sus respuestas sean recompensadas, de tal modo, que para que ocurra la comunicación, es indispensable lograr que el receptor se interese por la situación de comunicación. Ya sea, en calidad de fuente o receptor, el interés se reduce a satisfacer necesidades económicas (dinero) no económicas (emocionales) y a cumplir con los propósitos establecidos como lo sugiere el capítulo 4 con la propuesta de comunicación.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA ATELCOM.

3.1. Los tipos de comunicación para presentar las características del emisor dentro de la empresa ATELCOM.

Ecuador es un país que no cuenta con un estudio oficial que nos sirva de indicador para saber cuál es el medio de comunicación que se utiliza con mayor frecuencia a la hora de realizar la comunicación interna dentro de una empresa, a pesar de ello, no es difícil deducir que el canal favorito y más práctico a la hora de comunicar internamente es la intranet, pues estudios realizados en países europeos como en España, en una investigación realizada en 2010 por la INDECA en 100 empresas españolas revela que el 80% de las empresas utilizan principalmente la intranet y el e-mail, mientras que el 20% es empleado en el uso de otras herramientas comunicacionales.

La comunicación se divide en dos grupos que son:

- No verbal
- Verbal

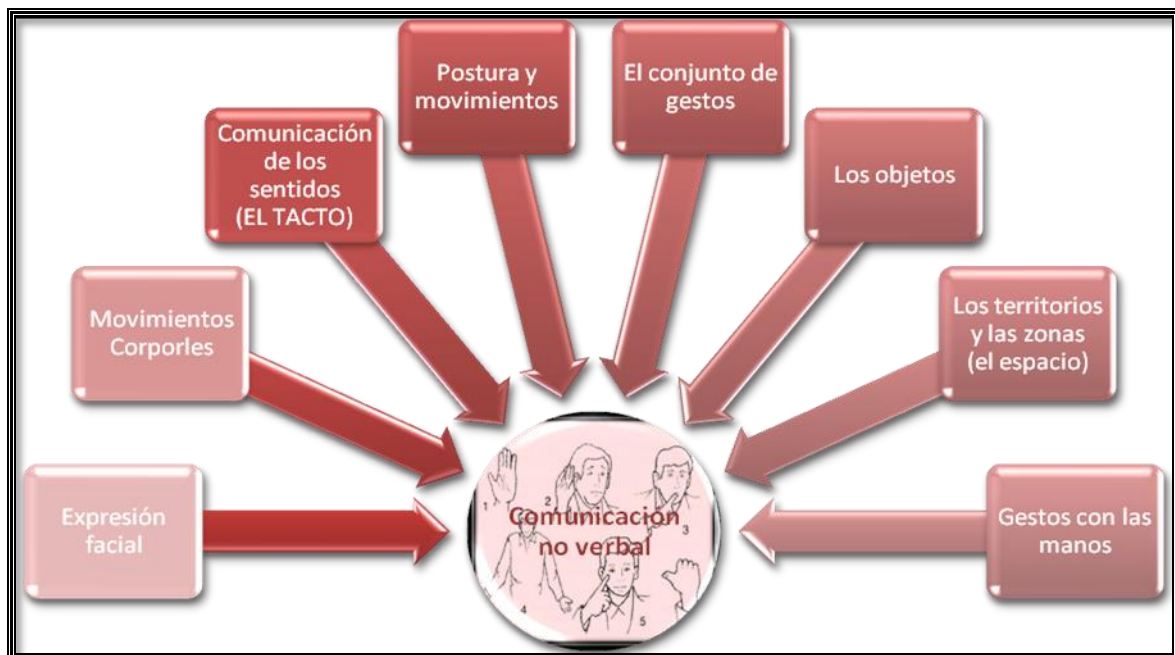
3.2. Comunicación no verbal dentro de la empresa ATELCOM.

El estudio de estos sistemas de comunicación no empieza de manera rigurosa hasta bastante después de la Segunda Guerra Mundial. Esto no quiere decir que alguna referencia no la encontremos ya en los antiguos mundos Griego y Chino, o en trabajos sobre danza, teatro o liturgia.

Características generales de la comunicación no verbal:

- La comunicación no verbal, generalmente, mantiene una relación de interdependencia con la interacción verbal.
- Con frecuencia los mensajes no verbales tienen más significación que los mensajes verbales.
- En cualquier situación comunicativa, la comunicación no verbal es inevitable.
- En los mensajes no verbales, predomina la función expresiva o emotiva sobre la referencial.
- En culturas diferentes, hay sistemas no verbales diferentes.
- Existe una especialización de ciertos comportamientos para la comunicación.
- El estudio en que se encuentra este tipo de búsqueda es el descriptivo (Pease: 2009, 3).¹⁷

¹⁷ PEASE, Allan. Comunicación no verbal y el lenguaje del cuerpo. Edición digital 2009, p. 3.



Cuadro 18: Elaborado por: Marena Sornoza.

Tomado de: Allan Pease. Comunicación no verbal.

Como es natural, el análisis de la expresión corporal de las personas está directamente relacionado con el concepto de comunicación. La expresión corporal o comunicación corporal incluye los movimientos del cuerpo y la postura que están relacionadas con los rasgos físicos de la persona. Tenemos tres tipos de movimientos observables que son: los faciales, los gesticulares y los de postura.

Es importante, reconocer que producimos y recibimos una gran cantidad de mensajes que no nos llegan expresados en palabras, a estos mensajes, los denominamos no verbales que van desde la fisionomía, su manera de vestirse hasta los movimientos corporales, la postura, los objetos, la distribución del espacio y demás.

La importancia de este tipo de análisis dentro de una empresa es que posibilita que podamos reforzar los mensajes verbales de manera positiva pues así expresamos cabalmente sentimientos, emociones, pensamientos y actitudes.

Ejemplo:

Si el gerente de la empresa ATELCOM desea entablar ágilmente una buena relación y construir un ambiente de trabajo tranquilo con un colaborador, éste debe adoptar la postura del empleado para lograr sus objetivos.

A estas posturas se las denomina: posturas congruentes que expresan acuerdo, en cambio las posturas no congruentes pueden utilizarse para establecer distancias psicológicas.

La postura es, como ya hemos dicho, el elemento más fácil de observar y de interpretar de todo el comportamiento no verbal. En cierto modo, es preocupante saber que algunos movimientos corporales que teníamos por arbitrarios son tan circunscritos, predecibles y a veces, reveladores; pero por otra parte, es muy agradable saber que todo nuestro cuerpo responde continuamente al desenvolvimiento de cualquier encuentro humano (Pease: 2009, 3)

3.2.1. Expresión facial.

La empresa ATELCOM, como toda empresa, cuenta con un equipo de talento humano que forman parte de un todo a través de departamentos que cuentan con sus debidas secciones o espacios de trabajo, por ende imprescindiblemente las personas que conforman la empresa hacen uso de la expresión facial.

En las observaciones realizadas dentro del interior de la empresa fue posible distinguir por ejemplo: expresiones en el rostro manifestando seriedad y respeto cuando por la mañana saludan a sus jefes, y en cambio expresan informalidad cuando saludan entre iguales e inclusive es posible notar el agrado que se manifiesta en mayor y menor grado dependiendo el tipo de relación que mantienen entre sí los empleados, otra expresión facial muy clara es la ansiedad expresada en sus rostros, cuando faltan apenas unos minutos para que sea la hora de almorzar, unos observan seguidamente el reloj, otros en cambio alistan sus pertenencias para salir entre otras cosas.

3.2.3. Movimientos corporales.

Los movimientos y actitudes corporales, son el reflejo de las actitudes y orientaciones constantes que posee el individuo. Podemos observar a una persona que puede estar inmóvil y pensativa o la misma persona puede estar sentada hacia adelante de manera activa y así sucesivamente. Estas posiciones o posturas mencionadas son un par de tantas que podríamos mencionar que caracterizan al ser humano y que de alguna manera refleja su actitud y estado de ánimo que representan la forma en que la persona se relaciona y orienta hacia los demás.

En la empresa ATELCOM se ha llevado a cabo una observación interna acerca de las posturas y actitudes que exteriorizan los colaboradores, lo que se pudo constatar es que los trabajadores empiezan los días lunes con un ritmo de energía relativamente bajo, esto se nota especialmente en el personal que labora en las oficinas, pues su postura a la hora de sentarse es un tanto encorvada y deja ver una actitud perezosa, especialmente en horas de la mañana, sin embargo, esto solo sucede cuando el jefe no está observando su desempeño luego cuando el gerente general y el gerente

administrativo están presentes el ambiente se tensa un poco pero su desempeño sube automáticamente.

En cambio, el personal de área del departamento técnico manifiesta una actitud más enérgica y activa, independientemente de su labor, este grupo refleja conformidad con las actividades que desempeñan sin embargo es evidente el grado de tensión existente cuando sus jefes están presentes inspeccionando y evaluando sus actividades, consecuentemente su postura tiende a encorvarse y mientras esté presente el jefe no conversan más que lo estrictamente necesario.



Foto 1: Autora de la Tesis.

En esta fotografía, por ejemplo, podemos notar en la postura del muchacho que se siente intimidado e incómodo se debió a que el instante que lo fotografiaba salió el jefe del joven y éste temió ser regañado posteriormente, por haber dejado por un instante sus funciones.

3.3.4. Gestos con las manos.

Un gran número de personas somos conscientes del movimiento de manos de los demás, pero generalmente lo ignoramos por ser parte de nuestra. Sin embargo, debemos tener en cuenta de que los ademanes comunican y muchas veces contribuyen a esclarecer un mensaje verbal poco claro.

Ejemplo:

En estas fotografías podemos notar dos tipos de posturas y gestos con las manos, podemos observar que el joven de la primera foto está haciendo un gesto con el pulgar hacia arriba que evoca una actitud positiva y de que todo está bien. Por otro lado, podemos observar que el muchacho de la segunda foto, está más desenfadado y relajado pues justamente cuando la fotografía fue tomada, él estaba a punto de salir a su hora de almuerzo.



Foto 2: Autora de la Tesis.



Foto 3: Autora de la Tesis.

3.3.5. El conjunto de gestos.

Cuando analizamos un conjunto de gestos evitamos caer en error de analizar un gesto aislado pues por ejemplo, si una persona se rasca la cabeza este gesto no significa necesariamente que esta persona esté mintiendo, esté en aprietos o que esté confundida pues ese gesto puede ser en realidad que a la persona le pique la cabeza, le duela o que tenga algún tipo de malestar físico, he ahí la importancia de analizar los gestos en conjunto empezando desde la postura o expresión del rostro para luego ir tomando en cuenta los gestos con las manos y demás.



Gráfico 1: Allan Pease. Comunicación no verbal.
Libro: El Lenguaje del Cuerpo.

La figura muestra un conjunto de gestos que expresan evaluación crítica. El principal es el de la mano en la cara, con el índice levantando la mejilla y otro dedo tapando la boca mientras el pulgar sostiene el mentón.

Otras evidencias de que el que escucha analiza críticamente al que habla, las proporcionan las piernas muy cruzadas y el brazo cruzado sobre el pecho (defensa), mientras la cabeza y el mentón están un poco inclinados hacia abajo (hostilidad) (Pease: 2009,7).

Ejemplo:

Un ejemplo relacionado a la empresa ATELCOM es cuando los colaboradores de la empresa tienen capacitaciones sobre programación de nuevos equipos, pues durante la capacitación se observó que el capacitador, es una persona muy enérgica, activa y efusiva que durante los talleres hace un uso frecuente de gestos con los brazos en especial cuando se trata de poner énfasis en algún tema que no haya quedado muy claro.

Por otro lado, se puede observar que mientras unos trabajadores están atentos y muestran interés, otros prestan poca atención se restriegan los ojos, bostezan, juegan con el celular se sientan encorvados o garabatean en el cuaderno, se soban en cuello pues proyectan estar estresados, etc.

Otro ejemplo, que puedo mencionar se refiere a los festejos de los cumpleaños del personal, éstos se publican en una cartelera ubicada en la sala de reuniones de la empresa y se festejan al final de la jornada laboral con un pastel y golosinas, en estos momentos se puede apreciar que el ambiente se vuelve bastante informal pues todos participan del pequeño agasajo sonríen, hacen bromas comen con gusto el pastel y se evidencia algarabía en los aplausos cuando cantan el cumpleaños feliz.

3.3.6. Gestos al inicio de una conversación.

El encuentro es un momento fundamental de la conversación y a partir de él, se desencadenan una serie de estrategias a través de sutiles negociaciones no verbales que tienen lugar desde los primeros momentos. Los primeros 15 a 45 segundos son fundamentales, ya que representan la afirmación de una relación preexistente o una negociación.

Aquellas pautas de comportamiento comunicativo, aquellas reglas de interacción que ponemos en funcionamiento para expresar o negociar la intimidad, son las que hacemos servir para hacerle saber a una persona si nos gusta o no. Y eso raramente lo hacemos de manera verbal.¹⁸

Ejemplo:

Un ejemplo claro dentro de la empresa es cuando la recepcionista llega a su lugar de trabajo y se ubica en escritorio ubicado en la entrada de la empresa, ella es la primera persona con la que nos

¹⁸ PEASE, Allan. Comunicación no verbal y el lenguaje del cuerpo. Edición digital 2009, p. 5

podemos encontrar cara a cara y la que obligatoriamente tiene que saludar con casi todo el personal, pues la mayoría ingresa a las instalaciones por la puerta principal del inmueble.

Fácilmente se puede apreciar en su gesticulación qué persona es de su agrado y cuál no lo es, esto es evidente a pesar de que dicha persona saluda con todos, además se puede notar de manera muy explícita su estado anímico, en las conversaciones y saludos, además se evidencian demostraciones efusivas de agrado como por ejemplo: con la compañera que ocupa el cargo de secretaria del jefe, ellas al saludar a diario conversan por varios minutos y es muy notorio que para ambas es reconfortante dialogar.

3.3.7. Comunicación de los sentidos (el tacto).

Podemos referirnos al tacto, como uno de los sentidos que tal vez sea el más primitivo de todos pero que es, uno de los sentidos más extenso que nos permite experimentar innumerables sensaciones extraordinarias. Nuestra piel es el órgano más extenso que poseemos y también, es el sentido más sensible de todos, lo que experimentamos a través de la piel es sumamente importante y la prueba de ello está en el asombroso tamaño del área táctil, el área sensorial y el área motora que posee nuestro cerebro.

Los labios, el dedo índice y el pulgar, sobre todo, ocupan una parte desproporcionada del espacio cerebral. La experiencia táctil, por lo tanto, debe considerarse muy compleja y de gran significación. Todo ser humano está en contacto constante con el mundo exterior a través de la piel. A pesar de que no es consciente de ello hasta que se detiene a pensarlo, siempre existe, por lo menos, la presión del pavimento contra la planta del pie, o la del asiento contra las nalgas. En realidad, todo el medio ambiente le afecta a través de la piel; siente la presión del aire, el viento, la luz del sol, la niebla, las ondas acústicas y algunas veces, a otros seres humanos.¹⁹

Ejemplo:

Por naturaleza los humanos somos seres sociables sin embargo, la sociabilidad no implica solamente el diálogo y la gesticulación a la hora de comunicarnos, involucra además, el uso del tacto, para tener una imagen mental más clara se va a señalar el siguiente ejemplo: cuando saludamos con un beso en la mejilla a una persona no solamente estamos cumpliendo con una norma básica de cortesía sino que además estamos integrando a una persona a nuestro espacio sensorial, lo mismo ocurre cuando estrechamos la mano de una persona al saludar o despedirse.

Sin embargo, cabe mencionar que la comunicación táctil expresa más que un simple protocolo de cortesía. Una cosa es saludar a una persona que te acaban de presentar y que por cortesía te ves obligado a saludar con un beso en la mejilla, en el caso de las mujeres, o con un apretón de manos

¹⁹ PEASE, Allan. Comunicación no verbal y el lenguaje del cuerpo. Edición digital 2009, p. 5

si nos referimos a los hombres, en cambio saludar a un amigo preciado es algo muy distinto pues, las muestras de cariño sensorial pueden ser mucho más cercanas y diversas, una de ellas puede ser un abrazo por ejemplo: una palmoteada de espalda o cualquier otro tipo de demostración física de afecto. Esas simples variaciones táctiles evidencian el grado de empatía y de confianza que existente entre individuos.

Por ejemplo: la señora de la limpieza saluda con un beso en la mejilla y un abrazo a la recepcionista, mientras, a la secretaria de gerencia la saluda con un simple buen día y se retira.

3.3.8. Los territorios y las zonas.

- Zona íntima (de 15 a 45 cm): Es la más importante y es la que una persona cuida como su propiedad. Solo se permite la entrada a los que están muy cerca de la persona en forma emocional, como el amante, padres, hijos, amigos íntimos y parientes.
- Zona personal (entre 46cm y 1,22 metros): Es la distancia que separa a las personas en una reunión social, o de oficina, y en las fiestas.
- Zona social (entre 1,22 y 3,6 metros): Esa es la distancia que nos separa de los extraños, del plomero, del que hace reparaciones en la casa, de los proveedores, de la gente que no conocemos bien.
- Zona pública (a más de 3,6 metros): Es la distancia cómoda para dirigirnos a un grupo de personas (Pease: 2009, 9)²⁰

3.3.9. Los objetos.

La comunicación producida a través de objetos se lleva a cabo por medio del empleo de recursos materiales como prendas de vestir, accesorios, peinados, cortes de cabello y la manipulación de éstos recursos. La comunicación no verbal es inevitable pues, está presente en nuestro diario vivir y en cada acción que realizamos. Desde el simple hecho de elegir un atuendo y perfumarse para salir, hasta el orden y arreglo transmiten nuestras preferencias, gustos e inclusive proyectan una idea de la posición económica y social que poseemos.

Ejemplo de los objetos que representan a la empresa.

En la infraestructura interna de la empresa ATELCOM predomina una mezcla de colores tierra en las paredes, según el gerente estos colores reflejan la seriedad de la empresa y armonizan con los muebles y encerados del edificio, para el gerente es muy importante reflejar sobriedad y buen gusto además podemos encontrar plantas al interior de la empresa en diversos puntos que ayudan a armonizar el ambiente y dan un toque agradable a la empresa.

²⁰ PEASE, Allan. Comunicación no verbal y el lenguaje del cuerpo. Edición digital 2009, p. 9

Dentro del edificio de ATELCOM podemos observar un altar consagrado al divino niño Jesús, ya que los dueños de la empresa son personas religiosas que diariamente encomiendan el bienestar y crecimiento de la empresa al divino niño Jesús.

Ejemplo de la imagen que reflejan algunos colaboradores en su forma de vestir.

En este ejemplo, se describirán a unas cuantas personas de manera general. Empezaré con la jefa del departamento de talento humano, la señora es una persona que refleja vanguardismo en moda pues sus prendas de vestir siempre combinan y armonizan con su maquillaje y demás accesorios, a simple vista da la impresión de que es una persona que posee buenos recursos económicos.

El gerente de la empresa proyecta una imagen bastante sencilla, su vestimenta es de tipo sport, al parecer el gerente disfruta mucho de la ropa cómoda y casual, a decir verdad, su imagen personal no refleja el cargo que tiene. En la empresa de manera general, se puede observar desde trabajadores con buen gusto al vestir y llenos de accesorios, otros trabajadores que lucen un poco desprolijos y finalmente están los se encuentran en un nivel intermedio. Sin embargo, lo útil de este ejercicio de observación es entender que la ropa y accesorios que usamos nosotros y que lo que usan los demás, proyectan y generan una imagen hacia el resto, la vestimenta nos ayuda a formar un criterio o una percepción de una persona así sea errónea.

3.4. Técnicas aplicadas para el análisis de la comunicación interna en la empresa ATELCOM.

Para la elaboración de la presente tesis se han empleado las siguientes técnicas de investigación:

- Observación participante.
- La aplicación de encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa de manera anónima.
- La realización de análisis FODA de la empresa.

3.4.1. Encuestas.

Una definición sencilla de qué es una encuesta es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos (Portal de encuestas, 2010, 1).²¹

²¹ <http://www.portaldeencuestas.com/que-es-una-encuesta.php>

3.4.2. FODA.

Una de las herramientas claves para la toma adecuada de decisiones dentro de una empresa es el FODA, pues este sistema nos permite desarrollar herramientas adecuadas para analizar los elementos internos y externos de la misma. La palabra FODA se desglosa en cuatro siglas que significan lo siguiente:

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas

Cuadro 19: Elaborado por: Marena Sornoza.

Tomado de: José María Carrillo de Albornoz. Manual de auto diagnóstico estratégico.

- **Fortalezas.-** Constituyen los factores positivos, en este caso de la empresa a nivel interno, los elementos o fuerzas impulsadoras aportan positivamente a la gestión de la institución.
- **Debilidades.-** Constituyen los factores internos negativos pues, estos elementos obstaculizan el adecuado funcionamiento o desempeño de la empresa.
- **Oportunidades.-** Comprenden situaciones positivas que podemos aprovechar como empresa, las podemos encontrar en el medio en el que se desempeña la organización y permite que se generen en el medio, están disponibles para toda la organización o institución y nos permite adquirir ventajas.
- **Amenazas.-** Corresponden a factores externos a la empresa o institución, que constituyen situaciones negativas para la organización pues son factores desestabilizantes.

La importancia en la realización del análisis FODA radica en que mediante el mismo, se puede determinar de manera imparcial la situación real y actual de la empresa.

3.4.3. Observación participante.

La observación participante es el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y acontecimientos, puede utilizarse como instrumento de medición en diversas circunstancias. Haynes (1987) nos dice que, la observación es el método más utilizado por quienes están orientados conductualmente. Este método puede servirnos por ejemplo, para determinar el grado de aceptación que tiene un líder por citar uno de varios usos de la técnica. La característica principal de la observación participante es el conocimiento previo existente entre observador y observado junto con una permisividad en el proceso lo cual da lugar a la interrelación con el otro. El observado puede dirigirse libremente al observador y viceversa.

La observación participante formó parte de los ejemplos del marco teórico y de algunas preguntas de las encuestas.

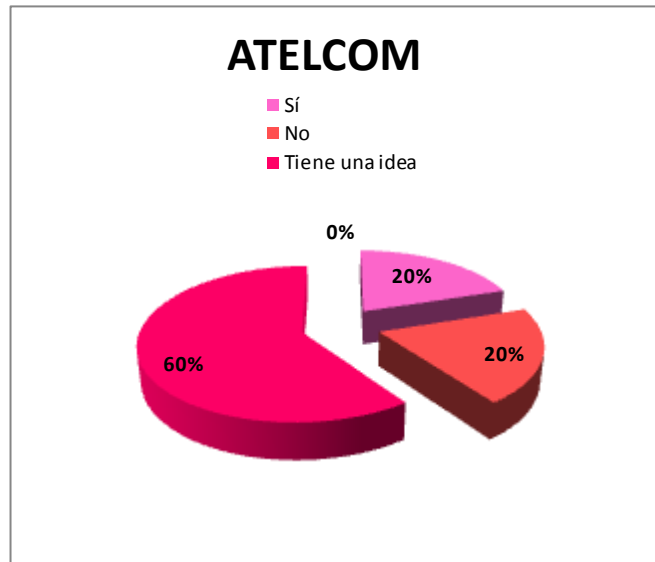
3.5. Análisis de la comunicación interna de ATELCOM a través de las técnicas de investigación.

3.5.1. Análisis de las encuestas aplicadas al personal de ATELCOM.

Los cuestionarios aplicados al personal que labora en la empresa ATELCOM por pedido de los encuestados que posteriormente fueron entrevistados, guardan datos confidenciales para sus empleadores pues, al final de la investigación la empresa recibirá información completa pero anónima, por lo tanto existe cierta reserva hacia la autoridad gerencial, a su vez, las entrevistas para comodidad de los colaboradores no pudieron ser grabadas ni en audio ni en video, sino que se utilizó la ayuda de un cuadernillo para elaborar las mismas. Este análisis contiene aplicación de cuestionarios, entrevistas grupales e individuales y observación participante.

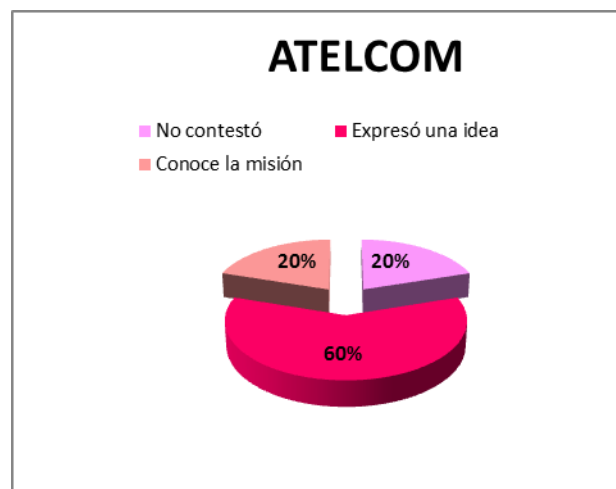
1. ¿Usted sabe cuál es la misión de la empresa ATELCOM?

- a) Sí.
- b) No.
- c) Tiene una idea.



2. ¿Cuál es la misión de la empresa?

- a) No contestó.
- b) Expresó una idea.
- c) Conoce la misión.



En las gráficas 1 y 2 podemos observar que el 60% de los colaboradores de la empresa tienen una idea respecto a la misión de la empresa sin embargo, esta idea no es precisa pues los trabajadores manifiestan que esto, se debe a que, cuando ingresaron a trabajar a la empresa en el proceso de inducción no se tocó el tema, manifiestan que nadie hizo referencia al tema de la misión empresarial. Esta idea vaga prima, los trabajadores asocian la misión en base a la actividad económica de la empresa, esto sucede a pesar de que en el lobby de la empresa está escrita en una placa grande de bronce empotrada en la pared donde constan la misión, visión, políticas de la empresa y objetivos de la empresa.

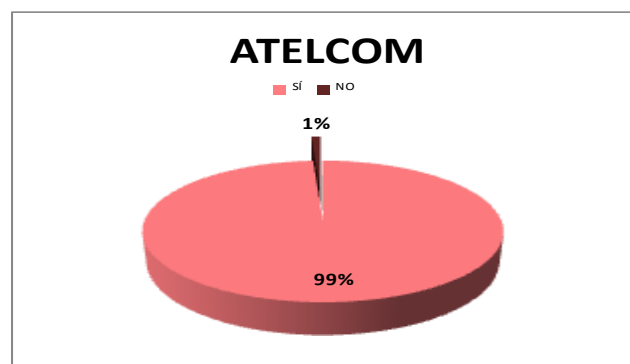
Un 20% de colaboradores conocen la misión y lo que llama la atención es que, este grupo de trabajadores son los más antiguos de la empresa. En una pequeña entrevista con este grupo manifestaron que las personas maduras son más observadoras que los jóvenes de hoy pues, los jóvenes prestan poca atención a los escritos de carácter formal ya que enfocan su atención en la tecnología.

El 20% restante arroja un resultado de desconocimiento total, curiosamente en este grupo se pudo captar a la gente más joven y nueva de la empresa. Para comprobar si son válidas las observaciones del grupo anterior, se entrevistó a estas personas quienes dijeron que efectivamente ellos simplemente llegan, elaboran su trabajo y los tiempos que tienen libres dentro de la empresa lo utilizan para interactuar con sus amistades en las redes sociales o para subir fotos a la web a través del celular, para escuchar música, etc. Es por eso que no prestan atención a esas cosas pues, el objetivo es hacer su trabajo y cobrar su mensual, otro punto importante, que mencionaron es que este tema de la misión no fue mencionado en la inducción de ingreso a la empresa.

Podemos resumir de estas dos preguntas, que existe escasa identificación con la empresa, lo que afecta en el desarrollo de la empresa, si no se conoce o no se tiene claro los objetivos para los que los trabajadores están trabajando, la empresa no puede esperar y contar con resultados óptimos.

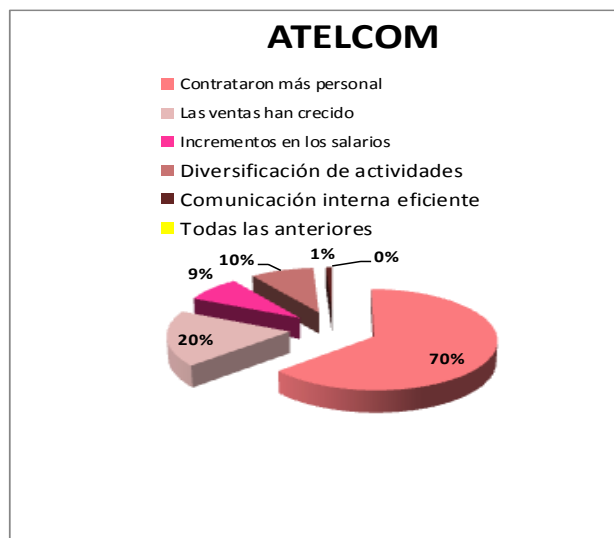
3. ¿Considera que la empresa ATELCOM ha crecido en los últimos dos años?

- a) Sí.
- b) No.



4. ¿Por qué considera que la empresa ha crecido?

- a. Han contratado más personal.
- b. Las ventas han crecido.
- c. Ha habido incremento en los salarios.
- d. Se han diversificado las actividades.
- e. Comunicación interna eficiente.
- f. Todas las anteriores.



En base al resultado de la tercera pregunta podemos observar que el 99% de los colaboradores de la empresa ATELCOM piensa que la compañía ha crecido en lapso de dos años, lo cual es positivo para la empresa porque los trabajadores sienten que ésta les brinda seguridad tanto a nivel económico como emocional debido a que la empresa les ofrece solidez y estabilidad.

En la pregunta cuatro, en lo que respecta a qué creen los colaboradores, que es la causa de este crecimiento podemos observar que el porcentaje que arroja, la opción referida a que sí opinan que el crecimiento se debe a la comunicación interna eficaz, es mínimo pues, solo el 1% de los trabajadores se inclinó por esa opción. Se empezó con este punto de análisis debido a que la tesis se basa principalmente en un análisis de comunicación interna es por eso que, debemos poner énfasis a la hora de analizar, cómo están los niveles motivacionales del personal que labora en la empresa tanto a nivel anímico como económico, efectivamente el equipo humano de ATELCOM es la principal fuente de análisis para determinar, cómo están los niveles de comunicación interna de la empresa sus fortalezas y debilidades para aportar un diagnóstico válido y de utilidad.

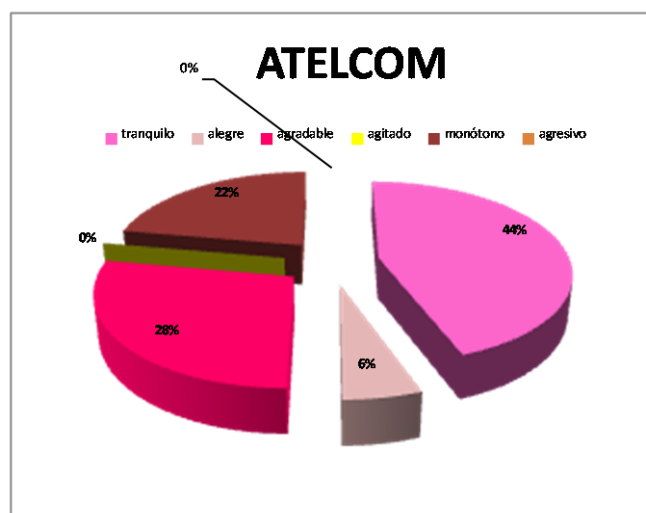
El 70% de los empleados opinan que la empresa ha crecido pues han contratado más personal. El 20% creen que el crecimiento de la empresa se debe a que las ventas han crecido

El 9% corresponde a los trabajadores que creen que el crecimiento de la empresa se debe al incremento en los salarios, sin embargo, este incremento solo lo han tenido quienes tienen mayor antigüedad dentro de la empresa, éstos colaboradores están dentro de este 9%.

Y para finalizar el 10% opinan que el crecimiento de la empresa se debe a que se han diversificado las actividades.

5. ¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo dentro de su empresa?

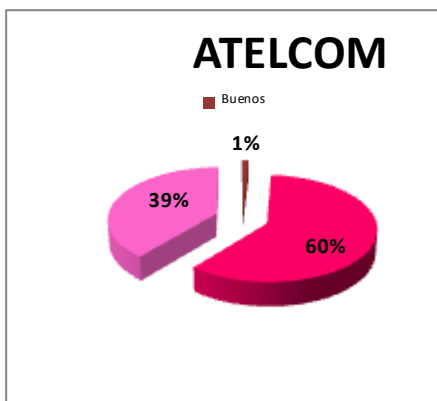
- a. Tranquilo.
- b. Alegre.
- c. Agradable.
- d. Agitado.
- e. Monótono.
- f. Agresivo.



El 44% de los colaboradores de ATELCOM opinan que el ambiente de trabajo dentro de la empresa es tranquilo, lo cual armoniza con el otro 28% que opina que el ambiente laboral es agradable, mientras que, el 22% cree que el ambiente laboral es monótono y finalmente el 6% opina que el ambiente laboral es alegre. Con esto resultados podemos percibir que en general, los trabajadores se desenvuelven en un ambiente laboral equilibrado que permite al personal que labora en la empresa desenvolverse en un entorno equilibrado.

6. ¿Cómo considera que son los niveles de comunicación dentro de la empresa ATELCOM?

- a) Buenos.
- b) Regulares.
- c) Deficientes.

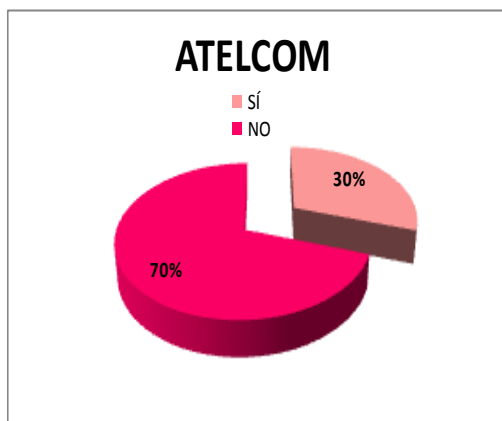


Nuevamente encontramos un resultado poco alentador con respecto a la comunicación interna de la empresa ATELCOM pues solo el 1% cree que los niveles de comunicación que se manejan dentro de la empresa son buenos, mientras que, el 60% de la empresa opina que la comunicación interna de la empresa es regular, el 39% restante cree que los niveles de comunicación son deficientes.

Estos porcentajes son el indicador de que el departamento encargado de la comunicación interna de la empresa ATELCOM debe prestar mayor importancia a los flujos comunicacionales internos, para determinar en que están fallando y corregir las fallas internas por ende, no debemos olvidar que la comunicación interna es como el sistema nervioso de la empresa y si éste no está funcionando debidamente se puede cometer errores que derivarán en un alto costo negativo para la empresa.

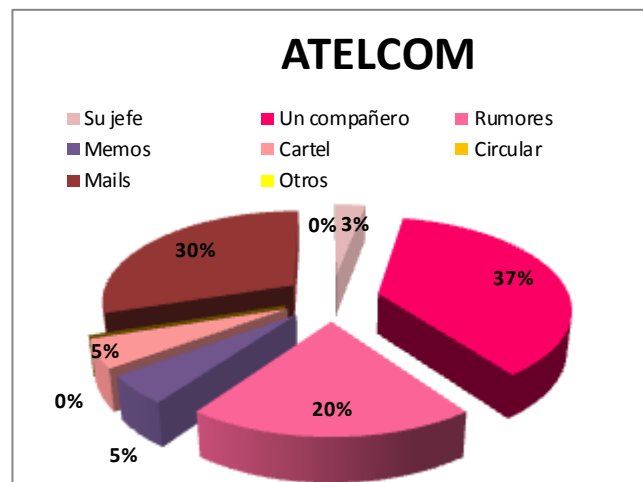
7. ¿Cuándo se producen cambios dentro de la empresa con respecto a sus políticas o a sus intereses, usted se entera oportunamente?

- a. Sí.
- b. No.



8. ¿Por medio de quién se entera?

- a) Su jefe.
- b) Un compañero.
- c) Rumores.
- d) Memos.
- e) Cartel.
- f) Circular.
- g) Mails.
- h) Otros, especifique cuales.



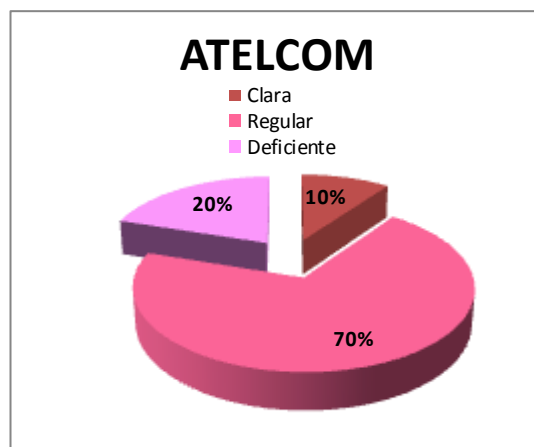
En la interrogante 7, se les preguntó a los colaboradores de la empresa ATELCOM acerca de, que si se enteraban oportunamente de los cambios que se efectuaban dentro de la empresa en cuanto a sus políticas e intereses, el resultado fue que 30% de los trabajadores respondieron positivamente que sí, se enteran mientras que el 60% respondió que no la hace.

Seguidamente, se preguntó en la octava interrogante, el medio por el cuál se enteran de los cambios internos y demás información que les concierne al personal de la empresa, para complementar con los resultados obtenidos de la pregunta 7 y 8 obtuvimos que el 3% se entera a través de su jefe, mientras que, el 37% respondió que se entera por medio de un compañero, el 20% se entera en base a los rumores, el 5% se entera a través de memos y finalmente, el 30% restante dijo que se entera vía mail.

En este caso, es evidente que, si tomamos en cuenta que el 30% de los trabajadores de ATELCOM utiliza los mails para enterarse de los temas empresariales, sí existe a nivel interno un canal de comunicación formal empleado con mayor frecuencia dentro de la empresa. También podemos constatar que no es el único canal formal empleado a nivel interno por lo tanto, lo importante aquí es que para evitar malos entendidos, información errónea y rumores dañinos dentro de la empresa, las personas encargadas de la comunicación interna deben cerciorarse de que la información que llega a los receptores sea completa, clara y precisa. Para llegar a ello, es imprescindible reforzar los canales formales de comunicación a nivel interno y como primer paso, por ejemplo, se debe crear el hábito de revisar a diario el mail institucional, prestar mayor atención a las carteleras y demás canales oficiales.

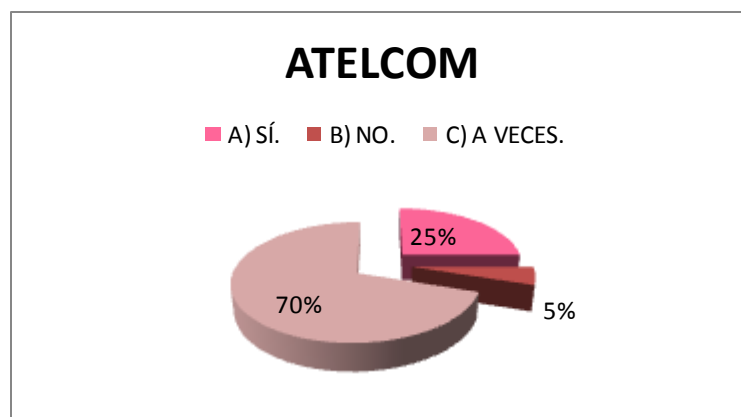
9. ¿La comunicación con su jefe es?

- a. Clara.
- b. Regular.
- c. Deficiente.



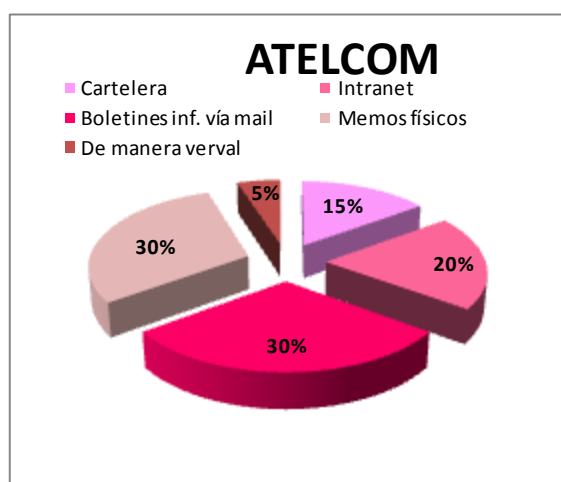
10. ¿Su jefe inmediato le comunica o comenta acerca de los errores o fallas que usted comete en el desarrollo de su trabajo?

- a. Sí.
- b. No.
- c. A veces.



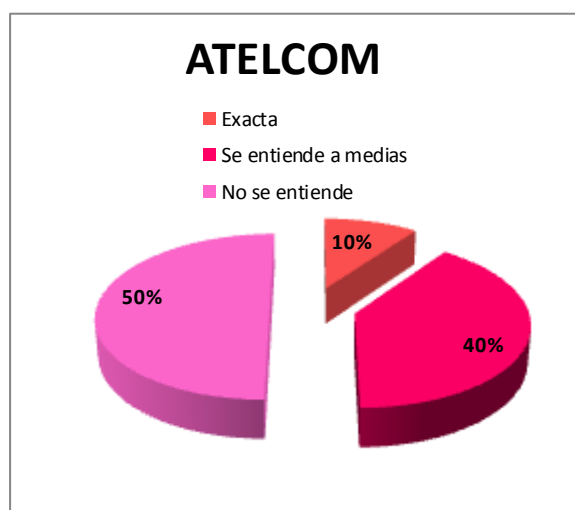
11. ¿Cuál es medio empleado con mayor frecuencia en la empresa a la hora de comunicarse con usted?

- a. Cartelera.
- b. Intranet.
- c. Boletines informativos vía mail.
- d. Memos físicos.
- e. De manera verbal.



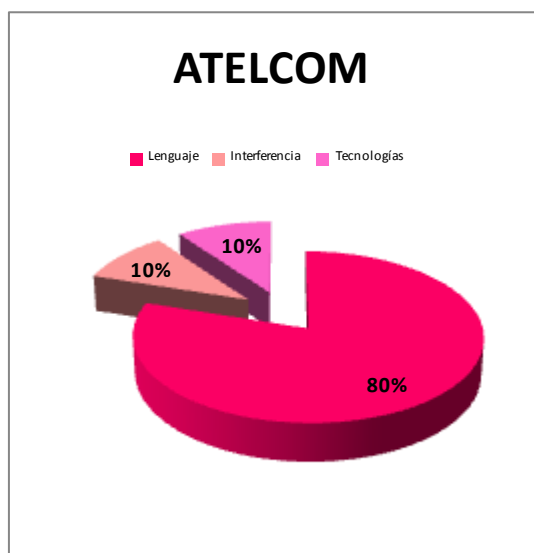
12. ¿Piensa usted que la forma en la que se le dan las instrucciones para la elaboración de su trabajo es?

- a) Exacta.
- b) Se entiende a medias.
- c) No se entiende.



13. ¿Por qué se entiende a medias?

- a) Lenguaje.
- b) Interferencias.
- c) Tecnologías.



Cuando preguntamos en la interrogante 9, respecto a los niveles de comunicación que los trabajadores tienen con su jefe, en primer lugar hay que aclarar que esta pregunta se refiere al jefe principal o superior que en el caso de la empresa ATELCOM es el gerente general. Previamente se explicó a cada uno de los participantes en las encuestas que esta pregunta va referida al jefe mayor o principal, el 10% dijo que la comunicación con su jefe es clara, el 70% respondió que la comunicación para con su jefe es regular y el 20% manifestó que la comunicación del jefe hacia el empleado es deficiente.

En la pregunta 10, pasamos a los aspectos comunicacionales respecto al jefe inmediato de los trabajadores de la empresa ATELCOM, esta pregunta está referida a que si su jefe inmediato comunica o comenta, con el equipo humano bajo su cargo, acerca de los errores o fallas que la persona comete en el desarrollo de su trabajo, en este caso, la empresa cuenta con departamentos cuyas áreas tienen jefes de las mismas. Sin embargo, la pregunta se formuló de manera generalizada para saber si las percepciones son generalizadas independientemente de su departamento y jefe inmediato, el 25% respondió positivamente pues, para ellos la comunicación con su jefe inmediato se da sin mayor dificultad, el 5% respondió que no mientras que, el 70% dijo que a veces.

En la pregunta 11, podemos apreciar que en la empresa ATELCOM, el medio empleado con mayor frecuencia para comunicarse con los trabajadores de la empresa son: boletines informativos vía mail con el 42%, el 28% respondió que la intranet, el 21% eligió las carteleras, el 7% de manera verbal y el 2% memos físicos. Podemos constatar que dentro de la empresa se emplean medios de comunicación formal, sin embargo estos no son empleados adecuadamente por el personal de la empresa ya que, cada cual tiene una percepción variada con respecto a los medios utilizados, lo cual además, indica que existen buenos niveles de comunicación interna por lo tanto, es necesario perpetrar un análisis del flujo comunicacional dentro de la empresa.

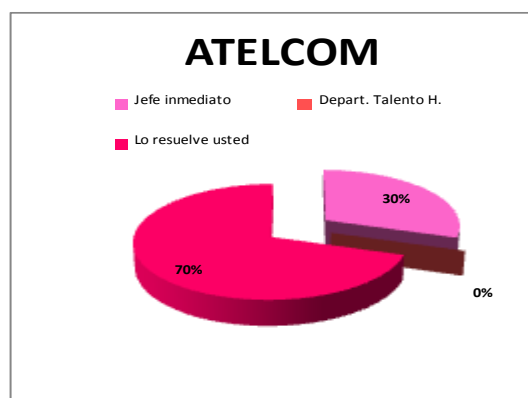
En la interrogante 12, notamos que el 40% considera que la forma en la se le dan las instrucciones para la elaboración de su trabajo es clara mientras que, el 60% considera que las instrucciones que se les da son confusas y no están conformes con los niveles de comunicación existentes pues estos son deficientes.

Cuando se preguntó en el numeral 13, el por qué se entiende a medias las instrucciones dadas en su trabajo los encuestados respondieron en un 80% que se trataba por el uso de palabras complejas en el lenguaje, el 10% respondió que se debía a las tecnologías empleadas y el otro 10% dijo que se debía a las interferencias.

Dentro de la empresa ATELCOM existe una tendencia a modo de barrera en lo que se refiere a la comunicación entre jefes y subalternos, esto se estableció en base a la información obtenida de las interrogantes, nueve diez, once, doce y trece.

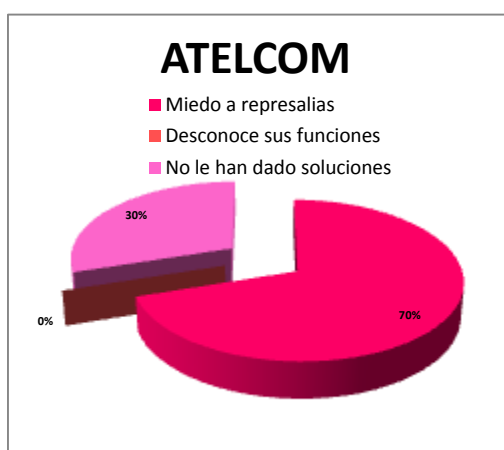
14. ¿Cuándo usted tiene un conflicto laboral a donde acude?

- a) Jefe inmediato.
- b) Departamento de talento humano.
- c) Lo resuelve usted mismo.



**15. Si su respuesta fue el ítem b) en la pregunta 14, de las siguientes opciones responda
¿Por qué no acude al departamento de Talento Humano?**

- a) Miedo a represalias.
- b) Desconoce las funciones del Departamento de talento humano.
- c) Cuando ha acudido a él no le ha dado soluciones a sus problemas.



Al comparar los resultados de la pregunta 14 y 15, podemos observar que los resultados obtenidos del personal encuestado nos dice que el Departamento de Recursos Humanos no mantiene una relación cercana con los trabajadores de la empresa pues, cuando el personal enfrenta un conflicto laboral, el 70% dijo que lo resuelven ellos mismos mientras que, el 30% recurre a su jefe inmediato.

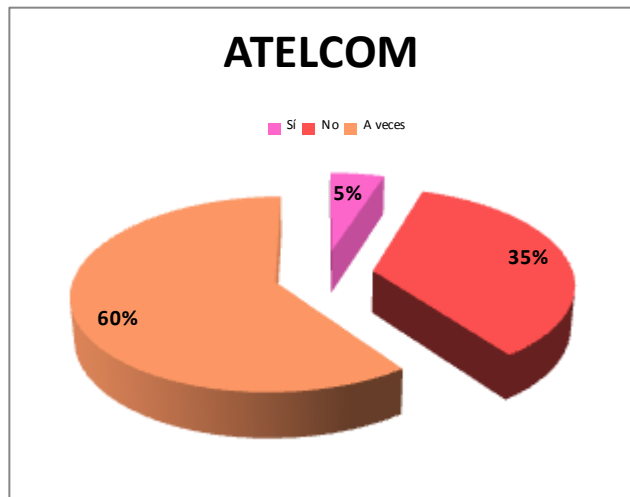
Cuando se preguntó el por qué no acuden al departamento de talento humano, el 70% respondió que no acuden por miedo a represalias mientras que el 30% restante manifestó no haber encontrado una solución a través de dicho departamento. En lo que se refiere a comunicación, el departamento de Talento Humano enfrenta dificultades severas pues no existe empatía con los trabajadores sino al contrario en las encuestas se refleja todo lo opuesto.

Es recomendable que, el departamento de recursos humanos de la empresa ATELCOM mejore sus niveles de comunicación con todo el personal de la empresa en general, pues de esta manera, se podrán generar nuevos mecanismos de comunicación e información que generen redes de comunicación eficientes que creen un ambiente positivo en el cual, todos los miembros de la empresa se sientan completamente integrados e incentivados generando así un sentido de pertenencia hacia la Empresa.

A través de la observación participante se interactuó con algunos trabajadores de la empresa quienes manifestaron que la causa de no tener confianza con el departamento de talento humano se debe a que hace un par de años se suscitó un problema entre dos colaboradores y que al acudir a este departamento se vieron perjudicados pues, perdieron sus trabajos en condiciones injustas.

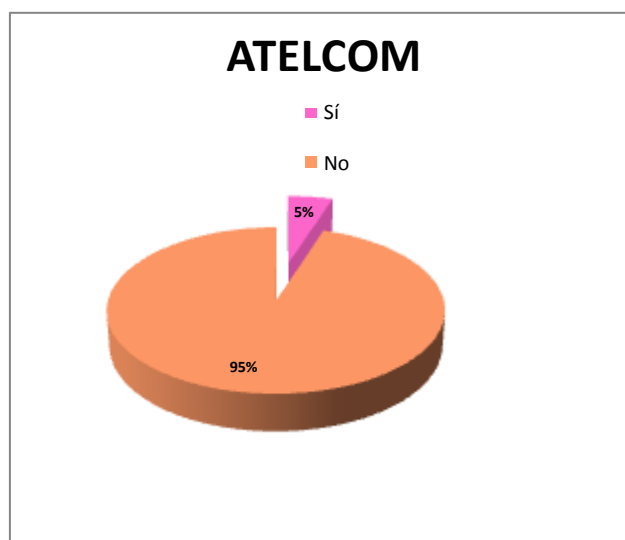
16. ¿Usted considera que en su empresa son accesibles a la hora de aceptar sugerencias?

- a) Sí.
- b) No.
- c) A veces.



17. ¿Se siente usted identificado con los objetivos del departamento de talento humano de la empresa?

- a. Sí.
- b. No.



En la pregunta 15, el 60% de los trabajadores de la empresa ATELCOM no están del todo seguros de que se vayan a tomar en cuenta sus sugerencias, mientras que, el 35% de colaboradores opinan que definitivamente sus sugerencias no son consideradas, mientras que el 5% restante, considera que en efecto sus sugerencias sí son tomadas en cuenta dentro de la empresa.

Mientras que en la pregunta 16, que habla acerca de, si sus colaboradores se sienten parte del proceso de comunicación interna de la empresa, el 5% de los trabajadores opinan que sí mientras que, el 95% del personal no se siente parte del proceso comunicativo interno. A nivel interno estos resultados deben motivar al equipo encargado del personal de la empresa para que se involucren más con los colaboradores en actividades de toda índole a nivel interno ya que el objetivo principal de la empresa debería ser que los miembros de la compañía se sientan involucrados en el proceso de comunicación interna de la empresa.

18. ¿Cuál cree usted que es el objetivo de que exista una persona encargada de la comunicación interna en la empresa?

- a) Difundir los mensajes de la dirección.
- b) Dotar de herramientas a la dirección para que los propios directivos difundan el mensaje.
- c) Escuchar las necesidades de comunicación de los empleados.
- d) Verbalizar la comunicación de la empresa a través de la misión, visión y valores.
- e) Ninguno de los anteriores.

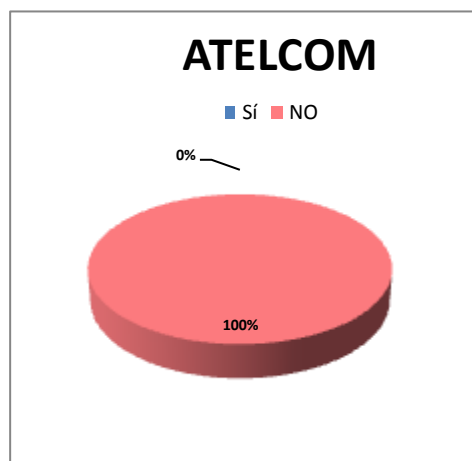


En la pregunta 17, podemos apreciar acorde a los porcentajes que los colaboradores de la empresa ATELCOM creen que el objetivo de que exista una persona encargada de la comunicación interna en la empresa está relacionado en un 50% con difundir los mensajes de la dirección y el otro 50% opina que el objetivo es dotar de herramientas a la dirección. Por lo tanto, podemos notar que ambos porcentajes no solo concuerdan de una manera equiparada sino que además se relacionan con la percepción que tienen los trabajadores en lo que respecta al papel que desempeña la dirección en la comunicación de la empresa y las herramientas que emplea para mantenerse informado e informar.

Hablamos de información y no de comunicación pues los trabajadores a través de entrevistas personales opinan de manera generalizada que ellos simplemente reciben y entregan información pues, en la empresa no se ha creado un canal abierto al diálogo, simplemente se limitan a transmitir información sin dar oportunidad de que se entable un diálogo que propicie una retroalimentación.

19. ¿Dentro de la empresa ATELCOM circula algún boletín?

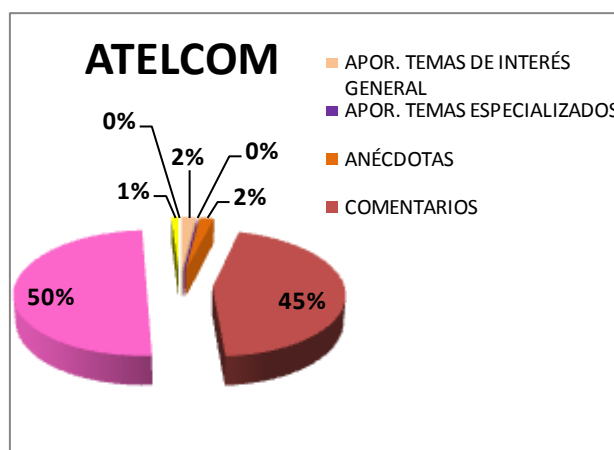
- a) Sí.
- b) No.



En la empresa ATELCOM no circula ningún tipo de boletín a pesar de existir dentro de la misma un área encargada de la comunicación interna de la empresa.

20. ¿Si usted tuviera la oportunidad de participar en la elaboración de un boletín, cuál sería su participación en el proceso de elaboración del mismo?

- a. Aportando temas de interés general.
- b. Aportando temas especializados.
- c. Datos oficiales.
- d. Comentarios.
- e. Sugerencias.
- f. Anécdotas.
- g. Otros.



Cuando se les preguntó a los colaboradores de la empresa ATELCOM que si tuviesen la oportunidad de participar en la elaboración de un boletín y ser parte del proceso de comunicación interna de la empresa respondieron que su participación sería: el 50% contestó que su participación sería a través de sugerencias, mientras que, el 2% respondió que participaría aportando temas de interés general, el 1% dijo participaría aportando datos oficiales, el otro 2% dijo que su participación se realizaría mediante la compartición de sus anécdotas y finalmente el 45% manifestó que participaría mediante comentarios.

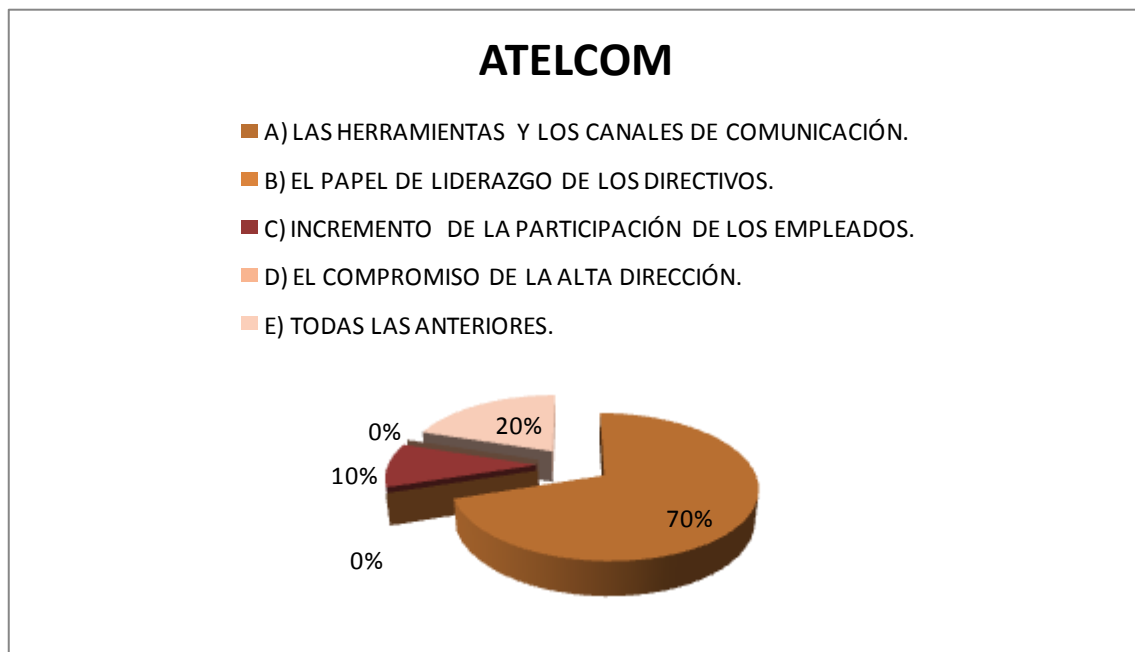
Por medio de los datos recabados en la pregunta dieciocho y diecinueve, podemos constatar que a pesar de que la empresa no cuenta con la circulación de un boletín interno, en el cual los trabajadores puedan expresarse manifestando sus inquietudes, comentarios y sugerencias que aporten a su entorno laboral. Sería positivo integrar un medio a través del cual los trabajadores puedan participar en la elaboración de un boletín pues, el personal que allí labora se expresó de manera positiva en cuanto a comentarios y sugerencias se refiere pues ambas arrojaron los resultados más altos de la encuesta.

A través de la obtención de estos resultados, al departamento de talento humano de la empresa ATELCOM le queda como tarea encontrar una manera viable y práctica de involucrar al personal en el proceso de comunicación de manera activa y permanente pues, una vez que se integre a los

colaboradores dentro del proceso y participen de manera activa despertará en ellos un sentido de pertenencia que se alimentará mediante, el fortalecimiento del conocimiento de las metas y objetivos para los cuales están trabajando obteniendo así, no solo una mayor identificación con la empresa sino que se obtendrán mejores resultados de las personas que conforma el equipo de trabajo de la empresa.

21. A su juicio ¿qué aspectos deberían mejorar en la comunicación interna?

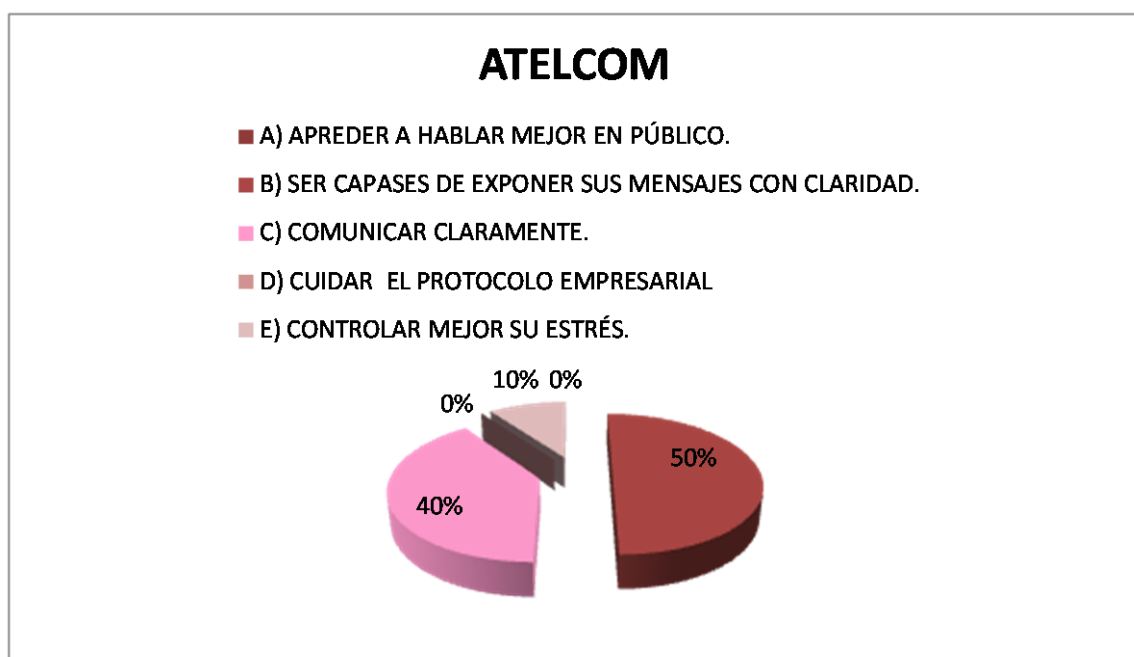
- a) Las herramientas y los canales de comunicación.
- b) El papel de liderazgo de los directivos.
- c) Incremento de la participación de los empleados.
- d) El compromiso de la alta dirección.
- e) Todas las anteriores.



Los colaboradores de ATELCOM consideran en un 70% que la empresa debería mejorar las herramientas y los canales de comunicación que se emplean, el 10% cree que debería incrementarse la participación de los empleados mientras que, el 20% restante opina que la empresa debe mejorar todas las opciones anteriores.

22. En general, ¿El reto de los directivos para mejorar la comunicación interna de la empresa es?

- a. Aprender a hablar mejor en público.
- b. Ser capaces de exponer sus mensajes con claridad.
- c. Comunicar claramente.
- d. Cuidar más el protocolo empresarial.
- e. Saber controlar mejor su estrés.



El 40% de los trabajadores opina que, el reto que deben asumir los directivos para mejorar la comunicación interna de la empresa es comunicarse claramente, el 10% dice que el desafío que deben asumir los directivos es controlar mejor su estrés, finalmente, el 50% cree que los directivos deben ser capaces de exponer sus mensajes con claridad.

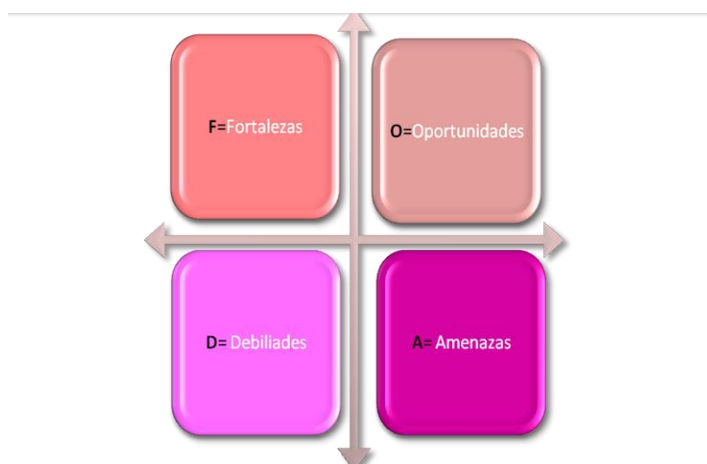
Finalmente, con la interrogante 21, podemos confirmar una vez más que el sistema de comunicación interna de la empresa ATELCOM es deficiente pues, la percepción que tienen los colaboradores de la empresa con respecto a los directivos es negativa ya que, los resultados reflejan una realidad a nivel interno que entorpece y dificulta la comunicación del personal de la empresa para con los directivos.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DE ATELCOM.

4.1. FODA de la empresa ATELCOM, Aguilera Telecomunicaciones.

Al realizar el análisis FODA a la empresa ATELCOM encontramos resultados muy positivos que si se manejan adecuadamente potenciaran el crecimiento de la empresa; es decir, que si explotamos al máximo las fortalezas de la empresa la consolidaremos en el mercado pues, ellas son las ventajas que poseemos a la hora de competir en el mercado y de proyectar nuestra imagen de solidez ante el mismo.



Cuadro 20: Elaborado por: Marena Sornoza.

Tomado de: José María Carrillo de Albornoz. Manual de auto diagnóstico estratégico.

4.2. Fortalezas de la empresa ATELCOM.

- Buena imagen corporativa.
- Cartera de clientes sólida.
- Personal capacitado y competente.
- Instalaciones idóneas para trabajar.
- Organización en el plano cooperativo.
- Constantes capacitaciones de los colaboradores.
- Tecnología de punta y maquinaria propia.
- Buena relación entre los trabajadores.
- Solidez monetaria.

- El personal se identifica con la empresa.
- Formación profesional de los colaboradores.
- Las empresas de radiocomunicaciones no son un mercado saturado, por lo tanto, tienen una buena demanda de prestación de servicios e insumos.
- Pago de impuestos al día.
- ATELCOM es una empresa amigable con el ambiente.
- ATELCOM es una empresa cuyos trabajadores están debidamente asegurados al IESS y además poseen un seguro médico particular que les provee la empresa.

4.2.1. Propuesta para potenciar las fortalezas de la empresa ATELCOM.

Si nos remontamos a estos últimos años, podemos notar que todas las empresas se preocupan por crear una identidad corporativa que incluya estrategias de identificación institucional que les permita desarrollar una imagen de solidez y confiabilidad tanto internamente como externamente pues, la identidad consolidada de la empresa también genera crecimiento de la misma.

Las actitudes y comportamientos de los miembros de una organización son influenciadas significativamente por la cultura de la organización. ¿A qué nos referimos con esta afirmación? Si bien, como hemos visto en los capítulos anteriores, los hombres son quienes hacen a la organización y una organización no puede existir sin la presencia de ellos. Cada comportamiento, cada actuación tienen una razón de ser que da forma y sentido a la racionalización de la organización. Es decir, en esencia, la cultura de una organización está dada por los valores, creencias, ideas, mitos, rituales y normas que sostienen a las organizaciones "...la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros, y que distinguen a una organización de las otras"²²

Tenemos que señalar que no basta con que la empresa tenga en papel escrita su misión, visión, historia etc. Para lograr el objetivo de cimentar una identidad consolidada se deben implementar medidas como:

- a. Sentido de pertenencia y lealtad empresarial.
- b. Reconocer los logros y objetivos logrados mediante la motivación.
- c. Motivación en el cargo o puesto que desempeña el trabajador.
- d. Fortalecer el trabajo en equipo.

²² ROBINS. S. Comportamiento Organizacional, teoría y práctica. Editorial Prentice Hall. 1996 p. 681

“...La metáfora política acentúa que las ambiciones de la organización pueden ser racionales para los intereses de algunas personas pero no para otras. Una organización abarca muchas racionalidades, ya que la racionalidad está siempre basada en un interés y cambia así de acuerdo con la perspectiva desde la que se mira...” (Morgan, 193)

Desde las técnicas investigativas utilizadas se evidenció, carencia de sentido de pertenencia a la empresa. Esta propuesta va dirigida a los trabajadores, directivos y demás jefes de área o jefes departamentales de manera igualitaria y amena empezando por discutir u opinar sobre temas internos de la empresa, por ejemplo: los nuevos equipos tecnológicos o nuevas políticas favorecerán para el crecimiento y desarrollo de la empresa a través de su colaboración activa, dejándoles ver a los colaboradores que su prosperidad económica y profesional crece y evoluciona de manera favorable junto con la empresa.

Los espacios antes mencionados corresponden a reuniones que pueden ser llevadas a cabo cada 15 días o con un mínimo de una vez por mes, en un espacio físico dentro de la empresa que les permita socializar disfrutando de un café con galletas por ejemplo, esto ayudará a crear un ambiente más casual e informal y permitirá que los trabajadores se relajen y degusten algo agradable que ayude y minimice tensiones y participen de manera activa.

La comunicación directa que se genera en este tipo de espacios genera diversos flujos ascendentes, descendentes, horizontales y transversales y son posibles si se logra generar un alto grado de participación lo cual propicia un feedback que cubre la necesidad comunicacional y fomenta el liderazgo y confianza.

A través de la publicidad y el marketing podemos explotar estas fortalezas que al proyectarlas tanto a los clientes fijos como a los potenciales clientes que accedan a información de la empresa, en este caso, la manera más práctica que no demandará costos elevados es, a través del internet por medio de un dominio propio para una página web.

4.2.2. Recursos para la viabilidad de la propuesta.

- Los recursos estarán designados por el departamento financiero de la empresa previo a una cotización de precios y un análisis del capital disponible para la ejecución de la propuesta.

4.3. Debilidades de la empresa ATELCOM.

- Falta cumplir el 20% de los objetivos de la empresa.
- Niveles elevados de estrés y baja autoestima en algunos empleados.
- De regular a buenos en cuanto a comunicación entre empleados y directivos.
- Falta de retroalimentación.
- Inestabilidad del mercado internacional.
- Baja facturación en algunas temporadas del año.
- Aumento del valor de los insumos.
- Frágil organización social del personal.
- Inexistencia de transporte institucional para los colaboradores.
- Uso de vehículos alquilados pues, la empresa no posee la cantidad suficiente de vehículos.
- Uso de equipo poco seguro para que los colaboradores suban a las antenas.
- Inseguridad en el sector donde está ubicada la empresa y lejanía de las zonas céntricas de la ciudad.
- La empresa solo posee una salida de emergencia y no cuenta con un número suficiente de extintores dentro de la misma.

4.3.1. Propuesta para lidiar con las debilidades de la empresa ATELCOM.

En el campo de las debilidades existentes en la empresa es vital haber identificado las mismas pues, solo estando conscientes a plenitud de los puntos débiles es cuando podemos fijar un campo de acción que nos permita realizar labores que contrarresten de alguna manera el punto frágil. En algunos casos dependerá estrictamente de la empresa, el cambiar el curso de dichas falencias, como por ejemplo: la implementación de un recorrido para los trabajadores, adquisición de vehículos propios, implementación de equipos seguros para la colocación de antenas en los cerros, implementación de guardianía privada, talleres de socialización y actividades recreativas que permitan descargar el estrés cotidiano, etc. Otros dependerán de factores externos sin embargo se puede crear una política de prevención.

4.3.2. Reconocer los logros de los objetivos.

Si hablamos de ATELCOM debemos señalar una vez más, que es una empresa pequeña a pesar de ello, innegablemente pudimos comprobar que la comunicación interna de la misma tiene falencias

es por eso que, la retroalimentación y el diálogo a nivel interno juega un papel determinante en el buen funcionamiento de la entidad. La organización debe construir un vínculo fuerte que genere un sentido de pertenencia y trabajo en equipo, para lograrlo debemos difundir la información de la empresa como los objetivos, políticas y procesos en las reuniones.

Objetivo de la propuesta: Debemos reforzar a profundidad la identificación del colaborador con la empresa mediante el reconocimiento de los logros obtenidos en equipo; de esta manera a través del éxito logrado y del trabajo en conjunto con el departamento o área de trabajo mantendremos motivados continuamente al talento humano que labora en la empresa, fomentando de esta manera, la unidad y visibilizando la importancia del trabajo en equipo. También podemos valernos de las fortalezas que posee la empresa al enfatizarlas y al promover su continuidad y crecimiento.

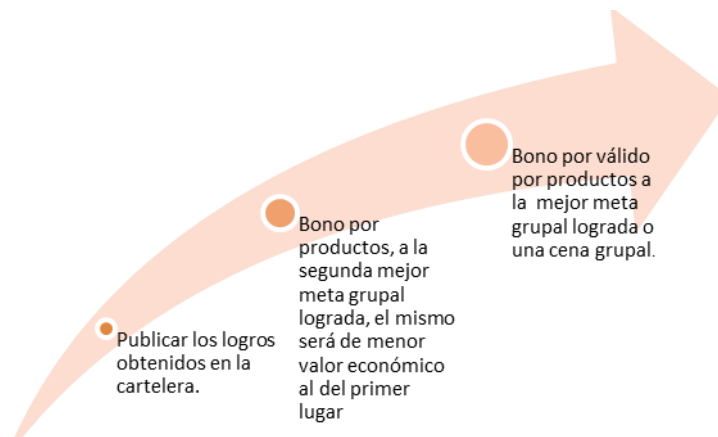
Ejecución:

- Llevar a cabo reuniones quincenales o mensuales, que no duren más de 40 minutos, en las cuales los temas a tratar sean los logros y falencias del departamento.
- Durante las reuniones, elaborar propuestas conjuntamente con los colaboradores para reforzar las falencias.
- Trabajar a través del establecimiento de metas colectivas, constituidas en base a la labor que desempeña cada departamento o área de la empresa, las mismas deberán ser planteadas por los miembros del departamento de manera democrática, en esta actividad, podemos sacarle el mayor provecho a las buenas relaciones existentes entre los trabajadores.
- Las metas deberán instaurarse con tiempos y límites, para que los logros o fallas puedan ser medibles.
- Los encargados de la comunicación interna de la empresa serán quienes den seguimiento a estas reuniones quincenales.
- Fortalecer la participación del personal a través de estímulos económicos que incluyen vales o bonificaciones.

Recursos para la viabilidad de la propuesta.

- Los recursos que deberían destinar para esta propuesta inevitablemente involucran un capital monetario sin embargo, somos conscientes de que tal vez, la empresa no disponga de un capital significativo para invertirlo en la propuesta sin embargo, no es necesario realizar todas las actividades de una sola vez pues estas implementaciones pueden irse incrementando gradualmente.

- Las reuniones pueden llevarse a cabo en la sala de reuniones de la empresa.
- El incentivo otorgado a los colaboradores o grupo de colaboradores dependerá única y exclusivamente de lo que disponga la gerencia que financieramente también estará sujeto al presupuesto que fije la empresa:
- **Cuadro de incentivos.**



Cuadro 21: Marena Sornoza. Cuadro de incentivos.

4.3.3. . Motivación individual en el puesto que desempeña el trabajador.

Objetivo de la propuesta:

Lograr un ambiente laboral positivo y agradable, es posible a través de la motivación individual del colaborador pues, si la persona está cómoda y a gusto con su espacio laboral ésta generará hacia la empresa un sentimiento de reciprocidad al recibir compensaciones no económicas que incrementarán su valía y autoestima.

Ejecución:

Generalmente, algunos empleadores se resisten un poco a la implementación de nuevas políticas que impulsan actividades de este tipo pues, necesariamente involucra la destinación de una inversión financiera para lograr resultados más óptimos. Sin embargo, sus frutos son evidentes al cabo de pocos meses de instaurar este tipo de estrategias, a pesar de ello, podemos empezar realizando actividades como:

- Implementación de carteleras que no solo contengan información empresarial sino que además, posean información sobre los cumpleaños de los trabajadores, felicitaciones a los nuevos padres y madres, enfatización de metas individuales y grupales entre otras cosas que involucren el aspecto humano.

- Desvincular la idea de motivación individual con el aspecto monetario, pues esto se puede compensar a través de la socialización y apertura brindada por los jefes departamentales y el jefe principal.
- Promover la participación de los trabajadores a través de un buzón de ideas y sugerencias hacia la empresa.
- Implementar la temática del compañero más cortés de la empresa, el cuál será elegido por los compañeros de trabajo mediante una votación, la misma que al finalizar ésta derivará en una actividad de integración entre departamentos. En la que se destacará a través del reconocimiento y felicitación pública al compañero o compañera elegida, los aspectos positivos de mantener una actitud positiva y un trato cortés hacia los demás, pues estas actitudes promueven un ambiente positivo de trabajo.
- Mejorar el nivel cultural de los trabajadores a través de capacitaciones.

Recursos:

- Carteleras de corcho implementadas en cada área de trabajo o departamento.
- Tachuelas.
- Hojas y material de escritorio.
- Para las capacitaciones se empleará la sala de reuniones de la empresa.
- Capacitadores nacionales e internacionales.

4.4. Oportunidades de la empresa ATELCOM.

- Cooperación con los departamentos afines de otras empresas de telecomunicaciones.
- Las familias de los trabajadores no se sienten cómodas con los horarios de sus cabeceras de familia.
- Explorar nuevas oportunidades de expansión en el mercado Internacional.
- Establecer importaciones sin intermediarios.
- La implementación de nuevas tecnologías que faciliten trabajo y optimicen recursos.
- Invertir recursos para el desarrollo de tecnologías. Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación.
- Podemos acceder a créditos otorgados por el Estado a tasas de interés cómodas y pagables a corto plazo.
- La competencia sube lentamente y además es débil en nuestro campo.
- Expandir la empresa empezando por las principales ciudades del país.

4.4.1. Propuesta para afianzar las oportunidades de la empresa ATELCOM.

En el campo de las oportunidades es donde más la empresa debe potenciar sus recursos, esto lo lograremos a través del manejo de la imagen empresarial hacia el exterior, la solidez, seriedad y solvencia. Un primer paso para lograrlo es, empezar por satisfacer a cabalidad las expectativas y necesidades de nuestra cartera fija de clientes pues, no hay mejor promoción que la que nos otorgan los clientes satisfechos. Sin embargo, a futuro sería mucho más favorable emplear un sistema de comunicación externa formal orientado exclusivamente a los potenciales nuevos clientes.

4.4.2. Promover la integración de la familia a los objetivos de la empresa.

Objetivo de la propuesta:

Fortalecer dentro de la institución una cultura de trabajo, cooperación grupal con sus afines de otras empresas y crear un sentimiento de pertenencia de las familias de los trabajadores con los objetivos de la empresa, de tal manera, que logremos que las labores desempeñadas no entorpezcan el desempeño individual y grupal logrando así un efecto positivo en el ambiente de trabajo al evitar conflictos dentro y fuera de la empresa. Si la familia de los trabajadores ve que sus cabezas de familia están felices, sus familias apoyaran a que el trabajador entregue tiempo extra, cuando se lo requiera.

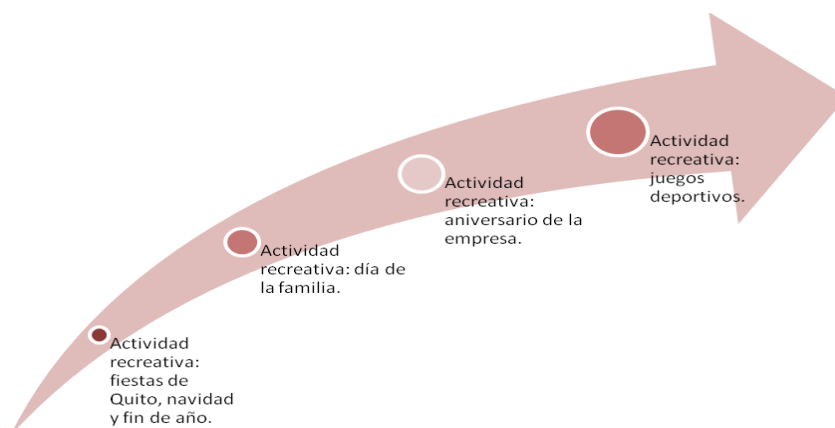
Ejecución:

- Cimentar lazos de identificación del trabajador hacia su área de trabajo o departamento haciéndole participar activamente en cada tarea realizada.
- Crear sentido de pertenencia de la familia del trabajador a través de espacios que incluyan actividades recreativas fuera de la empresa.
- Durante las actividades de integración extra laborales debemos hacer rotar a los equipos de trabajo para promover la socialización entre áreas, departamentos de la empresa y sus familias.

Recursos:

- Los recursos financieros destinados a estas actividades estarán sujetos al criterio del departamento financiero de la empresa.

Cuadro de ejecución de actividades



Cuadro 22: Marena Sornoza. Cuadro de ejecución de actividades.

4.5. Amenazas de la empresa ATELCOM.

- Alta evidencia de poco crecimiento personal, cultural e intelectual por parte de los trabajadores.
- Temporadas de baja demanda debido a la crisis económica.
- Factores climáticos inestables que dificultan la instalación o remoción de antenas y demás equipos colocados en los cerros.
- Los equipos no suelen llegar a tiempo del exterior debido a factores externos de transportación lo que retrasa en ocasiones las instalaciones y ocasiona malestar en los clientes.

4.5.1. Propuesta para prevenir las amenazas de la empresa ATELCOM.

Para resguardar la estabilidad empresarial es necesario ser previsor por lo que proponemos la creación de un plan estratégico de prevención de crisis cuya elaboración estaría a cargo de un profesional de la comunicación.

4.5.2. Capacitación constante a base de incentivos económicos y no económicos.

Objetivo de la propuesta:

Utilizar los canales de comunicación de forma óptima con el propósito de mantener al colaborador constantemente informado acerca de los cambios, mejoras y proyectos de la empresa, esto evitará

que los trabajadores reaccionen de manera negativa a los cambios que puedan generarse a nivel externo.

Ejecución:

- La gerencia promoverá una política de formación cultural e intelectual, liderada por el departamento de recursos humanos, el mismo que será el vínculo entre los trabajadores y la empresa.
- Mantener actualizada la información publicada en las carteleras informativas sobre posibles oportunidades de aprendizaje extra, con incentivos económicos a quienes por cuenta propia decidan hacerlo.
- Poner en vigencia un buzón de sugerencias ubicado en un área que permita al trabajador proponer temas de cualquier índole, además de tener privacidad al momento de depositar sus sugerencias de manera anónima.

Recursos:

- El buzón de sugerencias, la información publicada en las carteleras informativas y la formación cultural e intelectual estará a cargo del departamento de talento humano y puede ser elaborado con un cartón forrado de papel, se hará uso de las carteleras de la empresa.
- Contratación de un profesional de la comunicación que elabore la planificación.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegó a través del análisis de comunicación interna efectuado a la empresa ATELCOM que va acorde a la revisión y aplicación de información bibliográfica presentada en los capítulos a lo largo de la tesis. Por lo tanto:

- 1) Las tácticas y canales empleados en la comunicación interna de la empresa ATELCOM para realizar sus objetivos organizacionales permiten que salgan a relucir los problemas existentes dentro de la empresa a nivel comunicacional debido a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a todo el personal.
- 2) Una de las principales causas que generan problemas comunicaciones a nivel interno es la incomunicación generada por el temor y desconfianza existente en la empresa. Por ejemplo, este problema se evidencia en el desconocimiento de la gran mayoría de colaboradores en lo que respecta a información básica de la empresa como es, la filosofía empresarial.
- 3) Más del 50% del personal de la empresa manifestó que no entienden claramente las instrucciones dadas por sus superiores y además, expresaron que los canales empleados para la comunicación carecen de eficacia, es por ello, que una vez que se ha identificado las deficiencias comunicacionales la empresa debe tomar cartas sobre el asunto y reforzar las debilidades existentes hasta transformarlas en fortalezas que favorezcan el desempeño laboral y a la comunicación.
- 4) A nivel interno no existe una buena relación comunicacional con el departamento de Talento Humano que es el encargado de llevar la comunicación interna pues, a la hora de solucionar conflictos internos en la encuestas los empleados dijeron en un 70% que preferían resolver sus problemas ellos mismos mientras que el 30% restante acude a su jefe inmediato reflejando así la frágil e inestable relación para con dicho departamento.
- 5) Dentro de la empresa ATELCOM los canales de comunicación interna formales no están establecidos de manera formal a excepción de un par de ellos que evidentemente no son suficientes pues los empleados que no se enteran a tiempo de las decisiones y cambios importantes de la empresa.
- 6) ATELCOM a nivel interno en lo que respecta al personal técnico y operativo debo señalar que existe una comunicación descendente, pues la información fluye de arriba hacia abajo, debido a esto no se genera retroalimentación pues los mensajes parten como avisos,

instrucciones, ordenes, políticas o reglas. En cambio, el tipo de comunicación existente entre el personal administrativo es una comunicación horizontal, pues la comunicación que fluye es informal y hay una retroalimentación constante.

- 7) En cuanto, a las carteleras informativas su uso dentro de la empresa es mínimo pues, en toda la empresa solo existe una, la cual está ubicada a la entrada de la empresa, la misma es leída por la mayoría de los colaboradores de la empresa, por encontrarse ubicada en un lugar visible y adecuado para la lectura. A este recurso le hace falta ser explotado pues tiene mucho potencial y además, es un recurso práctico y económico, con la utilización de este medio a mayor escala lograremos a la larga descentralizar la información de una manera didáctica.
- 8) La estructura organizacional que posee la empresa ATELCOM es completa a pesar de ser una compañía pequeña posee una excelente organización interna que se proyecta a sí misma un futuro como una empresa grande.
- 9) A pesar de sus falencias a nivel comunicacional, la empresa se esfuerza por reforzar los aspectos que están fallando brindando apertura para el desarrollo de la presente investigación pues, son conscientes de que este análisis, a la larga les proporcionará herramientas útiles que les permitirá incrementar sus fortalezas, reforzar sus debilidades, explotar al máximo sus oportunidades y prevenir las amenazas, siendo así su principal propósito, hacer que el receptor dentro de la comunicación comprenda el mensaje que el emisor envía, así como su intencionalidad.
- 10) La implementación de la intranet dentro de la empresa ha aportado aspectos positivos que permiten ahorrar tiempo y papel, sin embargo es necesario reforzar esta herramienta proporcionando al colaborador actividades interactivas.
- 11) La importancia de la comunicación organizacional dentro de la empresa ATELCOM, está basada en la necesidad de crecimiento y fortalecimiento a través de la eficiencia en el trabajo que aporten cambios continuos, basado en la información, y en un ambiente de trabajo apropiado.
- 12) En la comunicación organizacional que pretende generar a futuro la empresa involucra la creación de una fuerte identidad corporativa que sea la canalizadora de un ambiente de trabajo positivo, que dé paso a generar mejoras continuas, que le permitan llegar al éxito. Para ello es necesario ser asertivos y además se debe establecer un contacto psicológico con cada una de las personas que laboran en la empresa, trabajando en quipo se obtendrá responsabilidad compartida transparencia que generará buenos canales de comunicación y un desarrollo continuo.

- 13) Para que una empresa marche por buen camino, es necesario ser eficiente a nivel operativo lo cual depende en gran medida del equipo humano. A pesar, de que el manejo del personal es complejo, vale la pena la creación e implementación de un sistema de comunicación interna que propicie un ambiente de trabajo positivo y armónico, que vele tanto de las necesidades de los trabajadores de la empresa como de los objetivos institucionales.
- 14) Conforme se vaya avanzando en la propuesta para mejorar la comunicación interna de la empresa ATELCOM, gradualmente se motivará al personal de la empresa para que este incremente su potencial.

RECOMENDACIONES

Por las conclusiones anteriores se recomienda:

- 1) Elaborar con mayor frecuencia reuniones en las cuales se reconozcan tanto los logros colectivos como los logros individuales del personal que allí labora.
- 2) Establecer herramientas versátiles de comunicación que no se limiten a las nuevas tecnologías, que permitan tener un contacto humano para mantener una comunicación cara a cara.
- 3) La empresa debe establecer un plan estratégico de comunicación interna que le permita descubrir y resolver los problemas de comunicación existentes dentro de la empresa.
- 4) Combinar el uso de la comunicación formal e informal de manera equilibrada dentro de la empresa, ya que esto ayudará a establecer un orden y un vínculo.
- 5) Incrementar el uso de las carteleras en la empresa, ubicarlas en zonas adecuadas y/o estratégicas ya que, permitirán que los miembros de la institución tengan acceso a la información con más facilidad y practicidad.
- 6) Lograr que la responsabilidad de la comunicación abarque todos los niveles de la organización.
- 7) Lograr a través de una comunicación interna fluida, restaurar las relaciones existentes de manera integral; es decir, que no solo incluya al equipo de trabajo que proporciona la mano de obra dentro de la empresa sino que además abarque al gerente y a los mandos intermedios junto con los ayudantes de dirección, para alcanzar los resultados deseados, tales como:
 - 7.1. Desarrollar una visión de progreso compartida de la empresa que se proyecte en una actitud positiva con todos los colaboradores de la empresa; este hecho generará un sentimiento de pertenencia e identificación con la empresa, importante en la comunicación.
 - 7.2. Desarrollar un sistema comunicacional proactivo y fluido dentro de la empresa pues esto se proyecta en los niveles de productividad y calidad de los productos o servicios.

8. La implementación de la comunicación organizacional y uso adecuado, no es una opción sino una necesidad, pues al contrario de lo que algunos pequeños empresarios puedan pensar la comunicación empresarial interna no es un lujo, sino una herramienta esencial de trabajo que a nivel interno genera comprensión, identificación con la empresa que encaminará a los empleados hacia la búsqueda del crecimiento empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

5. AGUILERA, Milton (2010). Catálogo de productos de la empresa ATELCOM. Latacunga: 15 p.
6. ALLPORT, G; Postman L. (1998). Psicología del rumor. Buenos Aires: Psioqué. 280 p.
7. ARISTÓTELES. (1941) The Posterior analytics, Random-House, Atenas: Richard McKeon. . 80 p.
8. BERLO, David (2004). El proceso de la comunicación, Buenos Aires: El Ateneo. 260 p.
9. COSTA, Joan (2002). Comunicación empresarial. Barcelona: Gestión. 233 p.
10. Empresa ATELCOM (2012) Departamento de Talento Humano. Curso ISO 9001ATELCOM Quito. 50p.
11. Empresa ATELCOM (2012) Oficios y memos tomados de los archivos de la empresa. Quito.
12. ELIO, Rafael (2003). Introducción a la administración de organizaciones. 2 ed. Barcelona: Maktub. 350 p.
13. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR. Facultad de Comunicación Social (2003). Plan Director de la Carrera. Quito: FACSO, 33 p.
14. FERNÁNDEZ, Carlos (1997). La comunicación en las organizaciones. Barcelona: Trillas. 571 p.
15. GALEANO, Cesar (2002). Modelos de la comunicación. Santa Fe de Argentina: Macchi. 146 p.
16. GÓMEZ, Rosa Linda (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas. México. 150 p.
17. GONZÁLEZ, Antonio (2002). Comunicación en la industria química. México: La Santa. 250p.
18. GONZÁLEZ, María (2008). Propuesta y aplicación de un programa de inducción a los trabajadores de una compañía automotriz. Guatemala: Catepol. 300 p.
19. GOLDBERGER, Gerald (2008). Comunicación organizacional. México: Diana. 2008. 70 p.
20. GUZMÁN, Isaac (1963). La sociología de la empresa. México: Jus. 250 p.
21. HOMS, Ricardo (1990). La comunicación en la empresa. México: Iberoamericana. 167 p.
22. MARTÍNEZ, Juan (2001). Grados de integración económica en la economía de mercado, virtudes e inconvenientes. Madrid: Fragua. 59 p.
23. MOTA, Ignacio (1998). Diccionario de la comunicación. Madrid: Paraninfo. 375 p.

24. PAOLI, José (1989). Comunicación e información. México: Trillas. 200 p.
25. SHANNON Claude; WEAVER Warren (1949). The mathematical theory of communication. Illinois: University of Illinois Press. 156 p.

BIBLIOGRAFÍA DE INTERNET

1. CELA, Camilo. Organización y administración de empresas [en línea]. [citado 15 septiembre 2012] Disponible en: www.emagister.com
2. CATALÁ, María. Funcionalismo, estructuralismo y marxismo filosofía [en línea]. [citado 05 octubre de 2012] Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es>.
3. HERNÁNDEZ, Horacio. Comunicación interna [en línea]. [citado 28 de octubre de 2012] Disponible en: www.ajeasturias.com
4. PEASE, Allan. Comunicación no verbal [en línea]. [citado 23 agosto 2012] Disponible en: www.cepis.ops-oms.org.